

Université de Montréal

L'influence de la violation du contrat psychologique sur les comportements de citoyenneté organisationnelle: l'effet modérateur de la justice organisationnelle

par
Marie-Christine Viens

École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de Maîtrise
en relations industrielles

Janvier, 2006

©, Marie-Christine Viens, 2006



AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé:

L'influence de la violation du contrat psychologique sur les comportements de citoyenneté
organisationnelle: l'effet modérateur de la justice organisationnelle

présenté par:

Marie-Christine Viens

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes:

Marie-Thérèse Chicha
présidente-rapporteur

Tania Saba
directrice de recherche

Vincent Rousseau
membre du jury

SOMMAIRE

Notre recherche a pour objectif d'étudier l'influence de la violation du contrat psychologique sur les comportements de citoyenneté organisationnelle (*organizational citizenship behaviour*) tout en portant une attention particulière à l'effet modérateur de la justice organisationnelle sur cette relation. La présente étude se veut de nature empirique. Elle s'appuie sur une enquête réalisée en 2005 auprès de 791 employés de l'administration publique fédérale du Canada œuvrant sur le territoire québécois.

Notre étude cherche à comprendre les comportements de citoyenneté organisationnelle à travers le cadre théorique du contrat psychologique. Cette théorie suggère que les relations employé-employeur sont caractérisées par un échange social dans lequel la norme de réciprocité est centrale. Cette norme de réciprocité jouerait un rôle déterminant sur les attitudes et les comportements organisationnels des employés. La recherche d'une relation juste et équilibrée motive également les employés à adopter certains comportements dont les comportements de citoyenneté organisationnelle. Cet intérêt pour l'équité se traduit dans notre étude par l'attention que nous portons à la justice organisationnelle.

Notre étude a mené aux constats suivants : premièrement, la violation du contrat psychologique influence les quatre dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle et, à plus forte raison, l'altruisme et le *sportsmanship*. Deuxièmement, nos résultats montrent un effet modérateur de la justice distributive et de la justice procédurale sur la relation entre la violation et le *sportsmanship* ainsi qu'un effet modérateur de la justice distributive sur la relation entre la violation et la vertu civique.

Bref, bien que cette étude permette d'établir certaines relations entre la violation du contrat psychologique, la justice organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle, elle rappelle que les comportements de citoyenneté organisationnelle se devraient d'être mieux définis sur le plan conceptuel.

Mots clés: *contrat psychologique, violation du contrat psychologique, justice organisationnelle, comportements organisationnels, comportements de citoyenneté organisationnelle, gestion des ressources humaines.*

SUMMARY

The purpose of this study is to examine the impact of psychological contract violation on organizational citizenship behaviours (OCB), as well as to pay a particular attention to the moderating effect of organizational justice on this relation. The present research is based on a 2005 survey of 791 employees of the Federal Public Administration working in Quebec.

This study attempts to understand organizational citizenship behaviours using the theoretical framework of the psychological contract. This theory suggests that the employee-employer relationships are characterized by a social exchange in which the norm of reciprocity is central. This norm of reciprocity could play a determinant role on employee's attitudes and organizational behaviours. The search for a fair and balanced relationship also motivates employees to engage in some positive behaviours such as organizational citizenship behaviours. The concern for equity in the workplace is included in this study through the organizational justice concept.

Our study leads to interesting findings. First, psychological contract violation influences the four dimensions of organizational citizenship behaviours that we studied, and more specifically altruism and *sportsmanship*. Second, our results show a moderating effect of distributive and procedural justice on the relationship between psychological contract violation and *sportsmanship* and a moderating effect of distributive justice on the relationship between psychological contract violation and civic virtue.

In short, although this study shows some relationships between psychological contract violation, organizational justice and organizational citizenship behaviours, it stresses the fact that organizational citizenship behaviours should be more well conceptually defined.

Key words: *psychological contract, psychological contract violation, organizational justice, organizational behaviour, organizational citizenship behaviour, human resources management.*

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE	3
1.1. LES COMPORTEMENTS DE CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE	4
1.1.1. Définition.....	4
1.1.2. Les dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle	5
1.1.3. Les antécédents des comportements de citoyenneté organisationnelle	9
1.1.4. Les conséquences des comportements de citoyenneté organisationnelle pour l'organisation.....	12
1.2. LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE	15
1.2.1. La définition du contrat psychologique.....	15
1.2.2. L'utilité de la théorie du contrat psychologique.....	17
1.2.3. Les dimensions du contrat psychologique.....	17
1.2.4. La violation du contrat psychologique	20
1.2.5. Les causes de la violation du contrat psychologique.....	21
1.2.6. Les réponses à la violation du contrat psychologique	22
1.2.7. La pertinence du concept pour expliquer les comportements de citoyenneté organisationnelle.....	23
1.3. LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE	25
1.3.1. La définition de la justice organisationnelle.....	25
1.3.2. Les dimensions de la justice organisationnelle.....	25
1.3.2.1. La justice distributive	26
1.3.2.2. La justice procédurale.....	26
1.3.2.3. La justice interactionnelle.....	27
1.3.3. Le rôle de la justice organisationnelle dans la théorie du contrat psychologique	28

CHAPITRE 2 : LA PROBLÉMATIQUE, LES QUESTIONS DE RECHERCHE, LE MODÈLE CONCEPTUEL ET LES HYPOTHÈSES32

2.1. LA PROBLÉMATIQUE.....	32
2.2. LES OBJECTIFS ET LES QUESTIONS DE RECHERCHE.....	35
2.3. LE MODÈLE CONCEPTUEL	36
2.4. LES HYPOTHÈSES.....	37

CHAPITRE 3 : LA MÉTHODOLOGIE42

3.1. LE TYPE DE RECHERCHE	42
3.2. L'ÉCHANTILLON ET L'INSTRUMENT DE COLLECTE DE DONNÉES	42
3.3. L'OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES.....	43
3.3.1. La variable indépendante : la violation du contrat psychologique	43
3.3.2. La variable dépendante : les comportements de citoyenneté organisationnelle.....	44
3.3.3. La variable modératrice : la justice organisationnelle.....	45
3.3.4. Les variables de contrôle	46
3.4. LE PLAN D'ANALYSE : L'ANALYSE STATISTIQUE	48
3.4.1. L'analyse descriptive.....	48
3.4.2. L'alpha de Cronbach	48
3.4.3. La régression hiérarchique.....	48

CHAPITRE 4 : L'ANALYSE DES RÉSULTATS.....51

4.1. LES STATISTIQUES DESCRIPTIVES	51
4.1.1. La description des variables de contrôle.....	51
4.1.2. La description de la variable dépendante	54

4.1.3.	La description de la variable indépendante	57
4.1.4.	La description de la variable modératrice.....	59
4.1.4.1.	La justice distributive	59
4.1.4.2.	La justice procédurale.....	61
4.1.4.3.	La justice interactionnelle.....	64
4.2.	LES ANALYSES BIVARIÉES	67
4.3.	LES ANALYSES MULTIVARIÉES	70
4.3.1.	L'influence de la violation du contrat psychologique sur les comportements de citoyenneté organisationnelle	70
4.3.2.	L'effet modérateur de la justice organisationnelle	74
CHAPITRE 5: LA DISCUSSION		81
5.1.	LA VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES ET UN RETOUR SUR LES QUESTIONS DE RECHERCHE.....	81
5.1.1.	L'influence de la violation du contrat psychologique sur les comportements de citoyenneté organisationnelle	81
5.1.2.	L'effet modérateur de la justice organisationnelle.....	84
5.2.	LA CONCEPTUALISATION DES COMPORTEMENTS DE CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE.....	90
CHAPITRE 6: CONCLUSION		93
6.1.	LES CONTRIBUTIONS DE L'ÉTUDE.....	93
6.3.	LES LIMITES DE L'ÉTUDE.....	94
6.4.	LES RÉFLEXIONS POUR LES RECHERCHES FUTURES	96
BIBLIOGRAPHIE		98

LA LISTE DES TABLEAUX

TABLERAU I : Répartition des répondants selon les caractéristiques démographiques	52
TABLERAU II : Répartition des répondants selon les comportements de citoyenneté organisationnelle.....	54
TABLERAU III : Présentation des statistiques descriptives de la variable des comportements de citoyenneté organisationnelle	56
TABLERAU IV : Répartition des répondants selon la violation du contrat psychologique	57
TABLERAU V : Présentation des statistiques descriptives de la variable de la violation du contrat psychologique.....	58
TABLERAU VI : Répartition des répondants selon la justice distributive	60
TABLERAU VII : Présentation des statistiques descriptives de la dimension de la justice distributive	61
TABLERAU VIII : Répartition des répondants selon la justice procédurale.....	62
TABLERAU IX : Présentation des statistiques descriptives de la dimension de la justice procédurale	63
TABLERAU X : Répartition des répondants selon la justice interactionnelle.....	64
TABLERAU XI : Présentation des statistiques descriptives de la dimension de la justice interactionnelle	66
TABLERAU XII : Matrice de corrélation	69
TABLERAU XIII : Régressions examinant l'influence de la violation du contrat psychologique sur les dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle.....	70
TABLERAU XIV : Régressions hiérarchiques examinant l'influence des variables de contrôle, de la variable modératrice et de la violation du contrat psychologique sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.....	72

TABLEAU XV : Régression hiérarchique examinant l'effet modérateur de la justice organisationnelle sur la relation entre la violation du contrat psychologique et l'altruisme	75
TABLEAU XVI : Régression hiérarchique examinant l'effet modérateur de la justice organisationnelle sur la relation entre la violation du contrat psychologique et la vertu civique	76
TABLEAU XVII : Régression hiérarchique examinant l'effet modérateur de la justice organisationnelle sur la relation entre la violation du contrat psychologique et le professionnalisme	78
TABLEAU XVIII : Régression hiérarchique examinant l'effet modérateur de la justice organisationnelle sur la relation entre la violation du contrat psychologique et le <i>sportsmanship</i>	79

LA LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : Le modèle conceptuel	36
FIGURE 2: Les relations entre la violation du contrat psychologique, la justice distributive et la vertu civique	77
FIGURE 3 : Les relations entre la violation du contrat psychologique, la justice distributive et le <i>sportsmanship</i>	80
FIGURE 4 : Les relations entre la violation du contrat psychologique, la justice procédurale et le <i>sportsmanship</i>	80

REMERCIEMENTS

L'accomplissement de ma maîtrise est la source d'une grande fierté. Il marque la fin d'un long parcours et me confirme que tous les sacrifices et les efforts que j'ai faits en vue d'atteindre mes objectifs en valaient la peine. Ce projet m'a également rappelé que la détermination et la persévérance sont mes plus grands atouts. Plusieurs personnes m'ont supportée dans la réalisation de ce projet et leur contribution mérite d'être soulignée.

Tout d'abord, j'aimerais remercier ma directrice de recherche, madame Tania Saba, pour son support et sa disponibilité. La confiance que vous aviez en mes compétences et votre renforcement positif ont été pour moi une grande source de motivation tout au long de ce projet. Madame Saba, vous êtes une personne que j'admire beaucoup et pour qui j'ai le plus grand respect. J'espère avoir la chance au cours de ma carrière de travailler avec des gens aussi professionnels et compétents que vous.

Je voudrais également remercier ma mère pour m'avoir inculqué cette valeur qu'est l'éducation et pour avoir fait les sacrifices nécessaires pour bien m'outiller dans la vie. Tu es pour moi un exemple de persévérance et c'est sur la base de cet exemple que j'ai eu envie d'entamer ce projet et de le mener à terme.

De plus, je tiens à remercier ma sœur Alexandrine qui, grâce à ses sourires, me donne l'énergie et l'envie de donner le maximum de moi-même dans tout ce que j'entreprends.

Finalement, je tiens à remercier deux personnes qui m'ont aidée à leur façon dans la réalisation de mon mémoire. Tout d'abord, Lanie, je tiens à te remercier sincèrement pour ton amitié inconditionnelle, ta compréhension et ta façon toute naturelle de me changer les idées. Aussi, j'aimerais souligner l'aide et le support de Catherine, une amie bien spéciale.

INTRODUCTION

Depuis quelques années, plusieurs organisations ont subi des transformations importantes caractérisées par un aplanissement des structures et la popularité du travail d'équipe. Ainsi, des structures organisationnelles s'appuyant sur des équipes de travail plus autonomes ont vu le jour. Ces nouvelles configurations ont nécessité une plus grande initiative et davantage de coopération de la part des employés (Ilgen et Pulakos, 1999). Conséquemment, les comportements de citoyenneté organisationnelle, comportements qui assurent entre autres un certain équilibre du système social de l'organisation (Organ, 1997), sont devenus d'un grand intérêt pour les chercheurs et les gestionnaires.

D'un point de vue théorique, les comportements de citoyenneté organisationnelle réfèrent à des comportements discrétionnaires, qui ne sont pas directement ou explicitement reconnus par un système formel de rémunération et qui, globalement, contribuent au bon fonctionnement de l'organisation (Organ, 1988, 1990). Une croyance est répandue à l'effet que les organisations ne pourraient survivre si les employés n'étaient pas disposés, du moins occasionnellement, à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle (Barnard, 1938 ; Katz, 1964 ; Katz et Kahn, 1978 cités dans Robinson et Morrison, 1995). Parmi les raisons invoquées pour soutenir l'importance des comportements de citoyenneté organisationnelle, l'efficacité de l'organisation se trouve donc au premier rang.

Par ailleurs, les contrats psychologiques jouent un rôle de plus en plus important dans la définition et la compréhension de la relation d'emploi contemporaine (Turnley et Feldman, 2000). En effet, en réponse aux pressions de l'environnement, les organisations procèdent à des changements rapides et constants qui ont altéré les relations d'emploi de même que les contrats psychologiques qui les sous-tendent. Dans ce climat de changement, le contrat traditionnel de la sécurité d'emploi à long terme en échange d'un dur labeur et de loyauté ne trouve plus sa raison d'être (Sims, 1994, cité dans Robinson, 1996). Les parties reconsidèrent donc leurs obligations mutuelles. Plus important encore, ces changements observés dans les organisations ont augmenté les possibilités de bris du contrat psychologique (Robinson, 1996). De ce fait, il n'est pas étonnant que la majorité des employés perçoive que leur employeur n'a pas réalisé certains aspects de leur contrat

psychologique (Robinson et Rousseau, 1994). Cette situation entraîne des répercussions sur les attitudes et les comportements des employés.

Pour sa part, la justice organisationnelle est un concept de plus en plus utilisé dans les études qui lient le contrat psychologique et les comportements. La justice organisationnelle est le terme utilisé pour décrire le rôle de la justice dans le milieu de travail (Moorman, 1991). Selon plusieurs études (Folger, 1993; Turnley et Feldman, 1999), elle viendrait nuancer les attitudes et les comportements des employés.

Notre recherche a pour but d'étudier l'impact de la violation du contrat psychologique sur les comportements de citoyenneté organisationnelle tout en accordant une attention particulière à l'influence modératrice de la justice organisationnelle. Notre étude se veut de nature empirique puisqu'elle s'appuiera sur une enquête réalisée auprès de 791 employés de l'administration publique fédérale travaillant dans la région du Québec. Notre étude permettra aux organisations de mieux saisir l'importance de rencontrer leurs obligations envers les employés et ainsi, d'influer sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. La compréhension du phénomène les outillera dans l'élaboration de stratégies visant à améliorer la citoyenneté organisationnelle.

Le présent mémoire compte cinq chapitres. Le premier chapitre passe en revue la documentation pertinente à notre sujet de recherche. À cette occasion, nos principaux concepts, soit le contrat psychologique, les comportements de citoyenneté organisationnelle et la justice organisationnelle font l'objet d'une analyse détaillée. Le deuxième chapitre expose la problématique de notre étude, les questions qui en découlent, le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche. Le troisième volet se consacre à la méthodologie utilisée pour étudier empiriquement notre sujet de mémoire tandis que le quatrième chapitre consiste à en analyser les résultats. Finalement, le dernier chapitre, la discussion, visera à comparer nos résultats avec ceux d'autres recherches ayant étudié les comportements de citoyenneté organisationnelle.

CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Ce chapitre fournit une explication détaillée des concepts les plus importants auxquels référer la présente étude. Ainsi, les théories du contrat psychologique, des comportements de citoyenneté organisationnelle et de la justice organisationnelle seront traitées en profondeur.

Tel que l'exposera le présent chapitre, les comportements de citoyenneté organisationnelle constituent des comportements hors rôle qui favorisent l'efficacité de l'organisation et qui ne sont pas explicitement reconnus par le système formel de rémunération de l'organisation (Organ, 1988, 1990). Ainsi, la définition même des comportements de citoyenneté organisationnelle renvoie au contrat employeur-employé dans la mesure où ils incarnent des comportements qui dépassent les obligations formelles de la relation d'emploi. Conséquemment, il nous apparaissait logique de chercher à améliorer notre compréhension des comportements de citoyenneté organisationnelle en nous appuyant sur la théorie du contrat psychologique. Le choix de ce cadre théorique pour l'étude des comportements de citoyenneté organisationnelle était également renforcé par les nombreuses études ayant révélé un lien significatif entre la réalisation ou la violation du contrat psychologique et différentes attitudes et comportements. En effet, jusqu'à présent, le contrat psychologique a été utilisé pour expliquer la confiance, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, la performance et l'intention des employés de quitter l'organisation (Robinson, 1996; Robinson et Morrison, 1995; Robinson et Rousseau, 1994; Turnley et Feldman, 2000).

D'une part, la théorie du contrat psychologique met l'accent sur la nature réciproque de la relation d'emploi. D'autre part, la documentation portant sur les comportements de citoyenneté organisationnelle décrit la façon dont les employés peuvent dépasser leurs obligations formelles. Or, les employeurs ont eux aussi des obligations qu'ils peuvent, tout comme les employés, ne pas honorer, satisfaire ou dépasser. La théorie du contrat psychologique permet d'accorder une attention aux obligations réciproques et aux comportements des deux parties à la relation d'emploi (Robinson et Morrison, 1995).

En définitive, la dernière section de ce chapitre traitera de la justice organisationnelle. La documentation indique que les réponses des employés à la violation du contrat psychologique pourraient être fortement influencées par le contexte situationnel entourant la violation (Turnley et Feldman, 1999). En effet, plusieurs chercheurs (par exemple: Rousseau, 1995; Turnley et Feldman, 1999) ont suggéré que les facteurs contextuels puissent modérer les réponses des employés à la violation du contrat psychologique. Peu de recherches ont exploré empiriquement cette avenue. Ce volet du chapitre 1 nous éclairera sur le concept de justice organisationnelle de même que sur la pertinence de sa présence dans notre étude.

1.1. LES COMPORTEMENTS DE CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE

Cette première section de la revue de la documentation consiste à présenter notre concept de comportements de citoyenneté organisationnelle. Dans un premier temps, nous nous affairerons à définir le concept de comportements de citoyenneté organisationnelle. Ensuite, nous en distinguerons les différentes dimensions. Un autre point consistera à en identifier les antécédents. Finalement, nous terminerons en traitant des conséquences des comportements de citoyenneté organisationnelle pour l'organisation.

1.1.1. Définition

Les comportements de citoyenneté organisationnelle (*organizational citizenship behaviour*) se définissent comme des comportements discrétionnaires qui ne sont pas directement ou explicitement reconnus par un système formel de rémunération et qui, en bout de ligne, contribuent au fonctionnement efficace d'une organisation (Organ, 1988 : p. 4). Il faut remonter aux travaux de Barnard (1938) et Katz (1964) pour repérer les premiers ouvrages parus sur le sujet. À cette époque, Chester Barnard (1938) faisait état d'une « volonté de coopérer », tandis que Daniel Katz (Katz, 1964; Katz et Kahn, 1966, 1978) référait à des « comportements innovateurs et spontanés » (cités dans Lepine, Erez et Johnson, 2002). Par contre, l'intérêt des chercheurs pour ce type de comportements s'est surtout manifesté au début des années 1980, suite aux travaux de Organ et de ses collègues (Bateman et Organ, 1983; Smith, Organ et Near, 1983). C'est dans le cadre de ces travaux que l'expression

« organizational citizenship behaviour » a vu le jour. Organ a alors proposé la définition suivante :

« ...individual behaviour that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in aggregate promotes the effective functioning of the organization. By discretionary, we mean that the behaviour is not an enforceable requirement of the role or the job description, that is, the clearly specifiable terms of the person's employment contract with the organization; the behaviour is rather a matter of personal choice, such that its omission is not generally understood as punishable » (Organ, 1988: 4)

Les comportements de citoyenneté organisationnelle font référence à la fois la manifestation de comportements positifs qui aident au fonctionnement organisationnel et l'abstention de comportements qui pourraient être préjudiciables au fonctionnement de l'organisation (Organ, 1990).

Dans les 20 dernières années, l'intérêt pour les comportements cadrant de manière générale avec la définition de comportements de citoyenneté organisationnelle a augmenté de façon considérable. Cependant, la documentation sur le sujet porte davantage sur la compréhension des relations entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et autres construits que sur la définition du concept lui-même (Podsakoff *et al.*, 2000).

1.1.2. Les dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle

La littérature portant sur les comportements de citoyenneté organisationnelle témoigne d'un manque de consensus quant aux dimensions du construit (Podsakoff *et al.*, 2000). En effet, dans leur analyse critique, Podsakoff *et al.* (2000) ont identifié près de trente formes différentes de comportements de citoyenneté organisationnelle. Par contre, ils ont relevé un nombre important de chevauchements conceptuels entre ces construits. Par conséquent, ils ont proposé sept thèmes ou dimensions communes aux auteurs sur le sujet: les comportements d'aide, le *sportsmanship*, la loyauté organisationnelle, le conformisme, l'initiative personnelle¹, la vertu civique et le développement personnel².

¹ Traduction libre de « individual initiative ».

² Traduction libre de « self development ».

Selon Podsakoff *et al.* (2000), les comportements d'aide ont été identifiés comme une forme importante de comportements de citoyenneté organisationnelle par pratiquement tous les chercheurs qui ont travaillé sur le sujet (par exemple: Borman et Motowidlo, 1993, 1997; George et Brief, 1992; George et Jones, 1997; Graham, 1989; Organ, 1988, 1990; Smith, Organ et Near, 1983; Van Scotter et Motowidlo, 1996; Williams et Anderson, 1991). Sur le plan conceptuel, les comportements d'aide renvoient à l'aide volontaire qu'offre un individu pour soutenir les personnes aux prises avec des problèmes reliés à leur travail ou encore pour prévenir l'apparition de ces difficultés.

La deuxième dimension identifiée par Podsakoff *et al.* (2000), le *sportsmanship*, a reçu beaucoup moins d'attention. Le concept renvoie à la volonté de tolérer des inconvénients inévitables et une charge de travail sans se plaindre. Hui, Lee et Rousseau (2004) ont défini le *sportsmanship* en ces termes : «discretionary behaviour that indicates the willingness of an employee to tolerate less than ideal circumstances without complaining».

Ensuite, la loyauté organisationnelle témoigne d'une allégeance de l'employé à l'organisation, se caractérisant par la propagation d'un esprit de bonne volonté parmi les pairs. De plus, l'employé adhère, soutient et défend les objectifs organisationnels. Essentiellement, un individu loyal à une organisation en fera la promotion auprès des gens de l'extérieur, la protégera et la défendra contre les menaces externes et ce, tout en demeurant dévoué envers cette dernière, même dans des circonstances défavorables.³

Qui plus est, le conformisme correspond à l'intériorisation et à l'acceptation des règles, des règlements et des procédures de l'organisation et à une observation scrupuleuse de ces règles et ce, même si personne n'observe ces règles ou en contrôle l'application.

Pour sa part, l'initiative personnelle sera considérée comme une dimension des comportements de citoyenneté organisationnelle seulement si l'employé dépasse dans une large mesure les exigences minimales ou les exigences généralement requises pour la réalisation de son travail. Ce type de comportement se caractérise par des actions volontaires qui se démarquent par leur créativité et leur innovation. De plus, il vise à

³ Traduction libre d'un extrait tiré de Podsakoff *et al.*, 2000.

améliorer l'exécution d'une tâche ou la performance de l'organisation. L'effort et l'enthousiasme dont l'employé fait preuve dans l'accomplissement de ses tâches s'avèrent largement supérieurs à ce qui est généralement observé (Podsakoff *et al.*, 2000).

La vertu civique, quant à elle, représente un intérêt à un niveau macroscopique pour tout ce qui touche l'organisation. La vertu civique se traduit par une volonté de participer activement à la gouvernance de l'entreprise, de surveiller son environnement à la recherche de menaces ou d'opportunités et de veiller aux intérêts de l'entreprise.

Finalement, le développement personnel comprend des comportements volontaires par lesquels un employé améliore ses connaissances, ses compétences et ses habiletés.

Différents auteurs ont proposé des dimensions qui s'insèrent dans l'un ou l'autre de ces sept thèmes. Ces dimensions s'inspirent largement des comportements « innovateurs et spontanés » amenés par Katz (1964), soit la collaboration, la protection de l'organisation, la proposition d'idées constructives, l'auto-formation⁴ et le maintien d'une attitude favorable envers l'organisation.

Bien que la documentation sur les comportements de citoyenneté organisationnelle et les concepts qui y sont associés soit passablement diversifiée, le cadre conceptuel proposé par Organ (1988) demeure celui qui a fait l'objet du plus important nombre d'études empiriques et ce, principalement pour trois raisons. Premièrement, c'est le cadre conceptuel proposé par Organ qui marque le début d'un intérêt réel des chercheurs pour les comportements de citoyenneté organisationnelle. Organ et ses collègues ont été très prolifiques en ce qui a trait à la publication d'articles et de livres sur le sujet. Deuxièmement, Podsakoff et ses collègues ont développé une échelle de mesure des cinq dimensions proposées par Organ (Podsakoff *et al.*, 1990). De plus, ils ont mené plusieurs excellentes études empiriques sur la base de cette mesure (Podsakoff *et al.*, 1996). Finalement, les théoriciens des comportements de citoyenneté organisationnelle s'entendent pour affirmer qu'à long terme, les dimensions comportementales mentionnées ci-haut

⁴ Traduction libre de « self-training ».

s'avèrent avantageuses dans diverses situations et organisations (LePine, Erez et Johnson, 2002).

Les cinq dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle proposées par Organ (1988) sont les suivantes : l'altruisme, la vertu civique, le professionnalisme, le *sportsmanship* et la courtoisie. Nous avons antérieurement présenté les sept thèmes les plus couramment observés dans la documentation sur les comportements de citoyenneté organisationnelle et ce, en nous appuyant sur les travaux de Podsakoff *et al.* (2000). Ici, nous nous proposons de répéter l'exercice sur la base des définitions propres à Organ (1988).

Tout d'abord, l'altruisme consiste à aider une personne spécifique aux prises avec une tâche ou un problème relié à son travail (Hui, Lee et Rousseau, 2004). Ensuite, la vertu civique constitue un comportement indiquant qu'un employé participe de façon responsable, est impliqué ou se sent concerné par ce qui se passe dans l'organisation (Organ, 1988). La vertu civique est donc un type spécifique de comportement qui est dirigé vers l'organisation. Dans les comportements typiques, on inclut la réalisation de fonctions organisationnelles qui ne sont pas requises d'emblée et le fait de se tenir au courant des nouveaux développements dans l'entreprise (Turnley *et al.*, 2003). La troisième dimension implique le professionnalisme. Ce comportement discrétionnaire s'étend bien au-delà des exigences minimales du rôle d'un employé dans l'organisation (Hui, Lee et Rousseau, 2004). Pour sa part, le *sportsmanship* indique la volonté d'un employé de tolérer des circonstances loin de s'avérer idéales sans se plaindre (Hui, Lee et Rousseau, 2004). Finalement, la courtoisie constitue la cinquième dimension des comportements de citoyenneté organisationnelle. Elle vise à prévenir les problèmes interpersonnels sur les lieux de travail (Hui, Lee et Rousseau, 2004).

D'autres chercheurs ont suggéré une différenciation des comportements de citoyenneté organisationnelle en se basant sur les cibles de ces comportements (par exemple : McNeely et Meglino, 1994; Williams et Anderson, 1991, cités dans Turnley *et al.*, 2003). De plus, Williams et Anderson (1991) ont établi une distinction entre les comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers les individus et les comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers l'organisation. Si l'altruisme et la courtoisie s'avèrent des

composantes des comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers l'individu, le *sportsmanship*, la vertu civique et le professionnalisme constituent des comportements dirigés vers l'organisation. Actuellement, plusieurs études s'appuient sur la distinction entre les comportements dirigés vers l'individu et ceux dirigés vers l'organisation (Robinson et Morrison, 1995; Turnley *et al.*, 2003). Il a été suggéré que les comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers l'individu profitent au superviseur (Masterson *et al.*, 2000) tandis que les comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers l'organisation peuvent profiter à la fois à l'organisation et au superviseur (Tsui, Pearce, Porter et Tripoli, 1997). Ces différentes manières de percevoir les comportements de citoyenneté organisationnelle nourrissent les critiques sur la définition théorique du concept.

1.1.3. Les antécédents des comportements de citoyenneté organisationnelle

La recherche empirique a ciblé quatre catégories majeures d'antécédents des comportements de citoyenneté organisationnelle : les caractéristiques des employés (ou traits de personnalité), les caractéristiques de la tâche, les caractéristiques de l'organisation et le leadership (Podsakoff *et al.*, 2000).

Les premières études portant sur les caractéristiques des employés (par exemple : Bateman et Organ, 1983; O'Reilly et Chatman, 1986; Smith *et al.*, 1983) se sont consacrées à deux causes principales des comportements de citoyenneté organisationnelle : les facteurs socio-émotionnels et les facteurs liés aux dispositions des individus. Les facteurs socio-émotionnels comprennent la satisfaction des employés, l'engagement organisationnel, les perceptions relatives à la justice et les perceptions concernant le soutien du superviseur (Organ et Ryan, 1995). Des relations significatives ont été observées entre ces variables et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Deluga, 1995; Konovsky et Pugh, 1994; MacKenzie, Podsakoff et Rich, 1999; McAllister, 1995; Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996; Podsakoff *et al.*, 1990; Organ et Ryan, 1995), suggérant que ces variables s'avèrent d'importants déterminants des comportements de citoyenneté organisationnelle. (Podsakoff *et al.*, 2000).

En ce qui a trait aux dispositions des individus, Organ et Ryan (1995) ont suggéré que les facteurs, tels que le fait d'être agréable⁵, de faire preuve de conscience morale⁶, d'affectivité ou non influencent le type de relation que les individus entretiennent avec leurs collègues et leurs supérieurs. De manière générale, les traits de personnalité étaient peu associés aux dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle. Ces résultats de recherche ont conduit Organ et Ryan (1995) à conclure que si les variables relatives aux dispositions d'un individu jouent un rôle dans les comportements de citoyenneté organisationnelle, c'est seulement dans la mesure où ces dernières affectent les pensées et les sentiments des gens par rapport au travail (Rioux et Penner, 2001). Par contre, des études plus récentes (par exemple : Borman, Penner, Allen et Motowidlo, 2001; Motowidlo, Borman et Schmitt, 1997, cités dans Rioux et Penner, 2001) ont fourni de solides appuis établissant que les différences individuelles au niveau des traits de personnalité expliquent une importante proportion de la variance des comportements de citoyenneté organisationnelle.

Les perceptions de rôle (ambiguïté du rôle et conflit de rôle) ont également été reliées significativement à certaines dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle (Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996).

D'autres études ont tenté d'expliquer les comportements de citoyenneté organisationnelle en s'appuyant sur les caractéristiques de la tâche (Podsakoff et MacKenzie, 1995; Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996; Podsakoff, Niehoff, Mackenzie et Williams, 1993). Ces caractéristiques concernent l'impact de la tâche⁷ sur l'entreprise, le caractère routinier⁸ de la tâche et la satisfaction intrinsèque liée à son exécution. Les études auxquelles nous référons montrent une relation entre les caractéristiques de la tâche et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Podsakoff *et al.*, 2000).

En ce qui a trait aux caractéristiques de l'organisation, les résultats sont partagés (Podsakoff *et al.*, 2000). D'une part, la formalisation, la rigidité organisationnelle, la distance

⁵ Traduction libre de «agreeableness».

⁶ Traduction libre de «conscientiousness».

⁷ Traduction libre de « task feedback ».

⁸ Traduction libre de task routinization ».

hiérarchique ainsi que les services de conseil et de soutien aux employés⁹ n'ont pas été reliés de façon constante aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996). Cependant, la cohésion du groupe et le soutien organisationnel perçu par un employé (Moorman, Blakely et Niehoff, 1998; Podsakoff, MacKenzie et Bommer, 1996; Setton, Bennett et Liden, 1996; Shore et Wayne, 1993; Wayne, Shore et Liden, 1997) ont été significativement reliés aux comportements de citoyenneté organisationnelle.

Finalement, la dernière catégorie d'antécédents représente les comportements de leadership. C'est dans cette catégorie que l'on retrouve entre autres la théorie du « leader-member exchange » qui est fortement reliée aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Deluga, 1998; Hui, Law et Chen, 1999; Setton, Bennett et Linden, 1996; Tanksy, 1993; Wayne, Shore et Liden, 1997; Witt, 1991, cités dans Podsakoff *et al.*, 2000).

Dans un autre ordre d'idées, diverses études (par exemple : Bolino, 1999; Folger, 1993; Penner, Midili et Kegelmeyer, 1997, cités dans Rioux et Penner, 2001) se sont intéressées aux motifs personnels qui sous-tendent les comportements de citoyenneté organisationnelle. La majorité des études actuelles sur les causes des comportements de citoyenneté organisationnelle supposent implicitement ou explicitement que le fait d'adopter de tels comportements constitue une réponse à la perception qu'un individu a de son travail ou de son organisation (Rioux et Penner, 2001). Or, Penner, Midili et Kegelmeyer (1997) ont suggéré que les comportements de citoyenneté organisationnelle puissent être des comportements proactifs, ce qui implique que les individus peuvent consciemment choisir de les adopter parce qu'ils permettent de satisfaire certains besoins personnels. Pour comprendre les causes de ces actions, les auteurs ont également proposé d'identifier les motifs à l'origine des comportements de citoyenneté organisationnelle. L'approche fonctionnelle des comportements, approche s'intéressant aux buts visés par un comportement (Snyder, 1993), constitue un cadre conceptuel pertinent. Sur la base de cette théorie, Rioux et Penner (2001) ont suggéré que les motifs, plus particulièrement les valeurs prosociales, l'engagement organisationnel et l'image véhiculée auprès de la direction jouaient un rôle important dans la manifestation des comportements de citoyenneté organisationnelle.

⁹ Traduction libre de « advisory/staff support »

1.1.4. Les conséquences des comportements de citoyenneté organisationnelle pour l'organisation

Bien que les premiers efforts de recherche sur les comportements de citoyenneté organisationnelle se soient concentrés sur les antécédents des comportements, certaines études plus récentes se sont penchées plus spécifiquement sur les conséquences de ces comportements. En effet, de nouvelles études ont porté d'une part, sur les effets que les comportements de citoyenneté organisationnelle ont sur les évaluations du rendement, les décisions concernant les augmentations salariales et les promotions. D'autre part, les dernières études se sont attardées aux effets des comportements de citoyenneté organisationnelle sur la performance et le succès de l'organisation.

Sur le plan théorique, on a proposé plusieurs raisons potentielles pour expliquer l'influence des comportements de citoyenneté organisationnelle sur l'évaluation du rendement (Podsakoff, Mackenzie et Hui, 1993, cités dans Podsakoff *et al.*, 2000). Une de ces raisons repose sur la norme de réciprocité. En effet, Gouldner (1960), Homans (1961) et Blau (1964) ont noté que les individus tentent de rendre la pareille aux gens qui les aident, leur font une faveur ou les traitent équitablement. Ainsi, si les comportements de citoyenneté organisationnelle produisent un effet bénéfique pour le superviseur et pour l'organisation, les superviseurs tendraient à évaluer favorablement la performance du subalterne qui adopte des comportements de citoyenneté organisationnelle. Dans leur analyse critique inspirée de plusieurs études empiriques sur le sujet (Avila, Fern et Mann, 1988; Loewry et Krilowicz, 1994; MacKenzie, Podsakoff et Fetter, 1991; MacKenzie, Podsakoff et Fetter, 1993; MacKenzie, Podsakoff et Paine, 1999; Podsakoff et MacKenzie, 1992; Podsakoff et MacKenzie, 1994), Podsakoff *et al.* (2000) ont noté que les comportements de citoyenneté organisationnelle expliquaient une fraction plus importante de la variance dans l'évaluation du rendement que ne le faisaient les critères objectifs d'évaluation. De plus, les chercheurs ont conclu que chacune des deux formes de performance avait une influence importante sur l'évaluation globale de la performance, sur les recommandations salariales et les promotions. Ainsi, les comportements de citoyenneté organisationnelle ont une importante influence sur plusieurs décisions managériales clés.

La définition des comportements de citoyenneté organisationnelle suppose que de tels comportements améliorent l'efficacité organisationnelle. Pendant une longue période, cette affirmation n'avait jamais fait l'objet d'une étude empirique. Son acceptation ne s'appuyait alors que sur des fondements conceptuels. D'ailleurs, d'un point de vue théorique, plusieurs raisons peuvent être évoquées pour expliquer l'influence des comportements de citoyenneté organisationnelle sur l'efficacité de l'organisation (George et Bettenhausen, 1991; Karambayya, 1990; MacKenzie *et al.*, 1991, 1993; Organ, 1988, 1990; Podsakoff *et al.*, 1997; Podsakoff et MacKenzie, 1994, 1997). Par exemple, les comportements de citoyenneté organisationnelle peuvent améliorer la productivité des collègues via les comportements d'aide. Ils peuvent également améliorer la productivité des superviseurs : si les employés manifestent de la vertu civique, le superviseur pourra recevoir des suggestions de la part des employés qui lui permettront d'améliorer l'efficacité de son service. De plus, la courtoisie des employés, qui permet d'éviter certains problèmes interpersonnels au travail, fera en sorte que le superviseur n'aura pas à gérer de crise.

Les comportements de citoyenneté organisationnelle permettent également de libérer des ressources qui peuvent être utilisées à des fins productives. Par exemple, un employé faisant preuve de professionnalisme requiert moins de supervision et permet au gestionnaire de déléguer davantage de responsabilités. De plus, si les employés manifestent du *sportsmanship*, le superviseur n'a pas à consacrer de temps à la gestion de plaintes futiles des employés. Il aura ainsi plus de temps à consacrer à des tâches plus productives, telle la planification.

En outre, les comportements de citoyenneté organisationnelle peuvent s'avérer un moyen efficace de coordination des activités entre les membres d'une équipe et entre les groupes de travail. En effet, la participation active aux réunions d'équipe favorise la coordination des efforts des membres de l'équipe. La productivité de l'équipe s'en trouve donc augmentée.

Par ailleurs, les comportements de citoyenneté organisationnelle peuvent contribuer à améliorer la capacité de l'organisation à attirer et retenir les meilleurs employés en créant un milieu de travail plus agréable. En effet, les comportements d'aide influent de façon positive sur le moral, la cohésion du groupe et le sentiment d'appartenance à une équipe.

De plus, le fait de ne pas se plaindre de questions banales donne l'exemple aux autres et développe la loyauté et l'engagement à l'organisation, ce qui peut améliorer la rétention du personnel.

Par ailleurs, le professionnalisme d'un employé favorise le maintien d'un niveau élevé et constant de résultats, contribuant à la stabilité de la performance organisationnelle.

Finalement, les comportements de citoyenneté organisationnelle peuvent améliorer la capacité de l'organisation à s'adapter aux changements de l'environnement puisque les employés se tiennent au courant des développements susceptibles d'affecter l'organisation. Par conséquent, ils sont en mesure de faire de meilleures suggestions sur la façon de s'adapter à ces changements (Podsakoff et MacKenzie, 1997).

Empiriquement, seulement cinq études ont tenté de vérifier si les comportements de citoyenneté organisationnelle influencent l'efficacité organisationnelle. La première étude sur le sujet, réalisée par Karambayya (1990), permettait de constater que les employés œuvrant dans les groupes de travail les plus performants adoptaient davantage de comportements de citoyenneté organisationnelle que les groupes moins performants. Par contre, la recherche présente une limite importante, la performance des équipes de travail ayant été mesurée de façon subjective.

Des recherches plus récentes (MacKenzie, Podsakoff et Ahearne, 1996; Podsakoff *et al.*, 1997; Walz et Niefhoff, 1996) ont pris en considération les limites adressées à Karambayya (1990). Ces études ont permis de conclure que les comportements de citoyenneté organisationnelle étaient reliés à l'efficacité organisationnelle (performance en termes de quantité, de qualité, d'indicateurs financiers et d'indicateurs de service à la clientèle). De manière générale, ces recherches ont démontré que les comportements d'aide étaient significativement reliés à chaque indicateur de performance. Ainsi, la recherche empirique disponible sur le sujet valide l'affirmation selon laquelle les comportements de citoyenneté organisationnelle améliorent la performance, bien que cette relation soit plus évidente pour certains types de comportement (c'est-à-dire l'aide) que pour d'autres (c'est-à-dire le *sportsmanship* et la vertu civique).

1.2. LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Ce second volet du chapitre 1 présente le concept de contrat psychologique. Tout d'abord, nous définirons le contrat psychologique pour ensuite discuter de son utilité. Par la suite, nous traiterons successivement de ses dimensions, de la violation du contrat psychologique, des causes de la violation ainsi que des réponses des employés lorsque confrontés à celle-ci. Nous terminerons en développant sur la pertinence de ce cadre théorique pour aborder les comportements de citoyenneté organisationnelle.

1.2.1. La définition du contrat psychologique

Le terme « contrat psychologique » a été utilisé pour la première fois dans les années 1960 pour caractériser les attentes mutuelles entre un employeur et un employé (Argyris, 1960; Levinson, Price, Munden, Metl et Solley, 1962; Shein, 1965, cités dans Hui, Lee et Rousseau, 2004). Depuis, le concept a évolué pour désigner la perception que l'employé a des obligations réciproques entre lui et son employeur (Rousseau, 1989). Le contrat psychologique implique la perception qu'une promesse a été faite et que les termes et les conditions du contrat ont été acceptés par les deux parties (Robinson et Rousseau, 1994). D'une part, l'employé perçoit que l'employeur a formulé certaines promesses (par exemple, un salaire compétitif, des possibilités de promotion, de formation, etc.). D'autre part, l'employé développe une perception de ses obligations envers son employeur (offrir à l'organisation énergie, temps et compétences techniques) (Rousseau et Tijoriwala, 1998).

Le contrat psychologique demeure subjectif (Robinson et Rousseau, 1994). Par conséquent, il est possible que les parties possèdent une perception différente de leurs obligations respectives. Les croyances relatives aux obligations peuvent naître des promesses explicites ou implicites formulées en cours de recrutement, de l'observation du traitement que réserve l'organisation à ses employés, des signaux structurels (le système formel de rémunération et la documentation organisationnelle) et des différents éléments que les parties prennent pour acquis (bonne volonté et justice) (Robinson et Rousseau, 1994).

La nature « perceptuelle » et individuelle du contrat psychologique le différencie des contrats formels écrits et des contrats implicites (Weick, 1981, cité dans Robinson et

Morrison, 1995). Le contrat psychologique, contrairement au contrat formel, est révisé tout au long de la relation d'emploi (Rousseau et Parks, 1993, cités dans Robinson et Rousseau, 1994). Plus une relation d'emploi perdure, plus les parties entrent en interaction, répétant les cycles de contribution et de réciprocité. Les contributions et les rétributions qui s'inscrivent au contrat psychologique peuvent ainsi s'étendre au-delà des termes premiers du contrat (Rousseau, 1989). Conséquemment, des événements, tels une réorganisation ou une promotion, peuvent engendrer de nouveaux termes qui se substitueront aux anciens.

La théorie du contrat psychologique se distingue de la théorie des attentes. Les attentes correspondent à un concept plus large que le contrat psychologique (Rousseau et Tijoriwala, 1998). En effet, bien que tous les contrats psychologiques impliquent des attentes quant aux actions futures d'un individu ou d'une organisation, toutes les attentes ne s'inscrivent pas dans un cadre contractuel. Le contrat psychologique présente une caractéristique importante : les croyances qu'il renferme résultent de promesses. Les attentes, quant à elles, renferment non seulement des croyances fondées sur des promesses, mais également d'autres attentes pouvant naître d'un raisonnement causal ou de convictions (Rousseau et Tijoriwala, 1998). Cette distinction entre contrat psychologique et attentes est d'une grande importance parce que la violation des obligations résultant d'un contrat psychologique peut provoquer des réactions plus intenses et émotionnelles que le fait de ne pas répondre à d'autres formes d'attentes (Robinson, 1996; Rousseau, 1989).

Dans le même ordre d'idées, la définition qui suit, élaborée par Rousseau (1989) rappelle les principales caractéristiques d'un contrat psychologique :

« In sum, psychological contracts are characterized by (a) an individual's belief(s) in reciprocal obligations between that individual and another party, (b) where one party has paid for or offered a consideration in exchange for a promise that the other party will reciprocate (*i.e.* fulfill its promise), (c) where both the promise and the consideration are highly subjective (*i.e.* existing in the eye of the beholder, the individual), and (d) where nonetheless, the individual holding a belief in a psychological contract attaches to this belief assumptions regarding good faith, fair dealing, and trust, treating this contract as part of the larger fabric of the relationship between the parties. » (p. 128).

1.2.2. L'utilité de la théorie du contrat psychologique

Les recherches antérieures ont suggéré que le contrat psychologique aide à définir les termes de l'échange social existant entre les employés et leur organisation (Robinson et Morrison, 1995; Shore et Barksdale, 1998, cités dans Turnley *et al.*, 2003.) En tant que relation d'échange, la relation d'emploi peut être considérée comme un échange économique ou un échange social. Le modèle des échanges, proposé par Barnard (1938), a été révisé après sa publication par March et Simon (1958) (cités dans Coyle-Shapiro, 2002). Le modèle propose que les individus échangent leurs contributions en retour d'incitatifs que leur procure l'organisation. Blau (1964) a par la suite distingué les échanges de nature sociale des échanges de nature économique. Il a défini l'échange social comme les actions volontaires des individus, lesquelles sont motivées par les gains espérés et généralement obtenus à la suite de ces actions (Blau, 1964). Dans la théorie de l'échange social, la norme de réciprocité demeure centrale (Gouldner, 1960). Cette norme de réciprocité oblige les individus à répondre positivement au traitement favorable qu'ils reçoivent de leur organisation.

De plus, les modèles d'échange se caractérisent par l'attention qu'ils portent exclusivement aux rétributions émergeant de la relation. Gould (1979) a suggéré que cette attention exclusive représente une limite de la théorie des échanges, en ce sens qu'elle ne considère pas l'impact des attentes des employés quant aux rétributions futures qu'ils pourraient obtenir dans un contexte organisationnel. La théorie du contrat psychologique comble cette lacune puisqu'elle considère la perception des obligations futures de l'employeur de même que les rétributions actuelles (Coyle-Shapiro, 2002).

1.2.3. Les dimensions du contrat psychologique

Rousseau (1995) a proposé deux éléments-clés pour distinguer les formes communes de contrat psychologique : le cadre temporel de la relation d'emploi et les exigences en termes de performance. Le cadre temporel renvoie à la conception à long terme ou à court terme de la durée des promesses, tandis que les exigences de performance réfèrent à la clarté avec laquelle elles ont été formulées. Suivant ces deux axes, quatre formes de contrats

psychologiques ont été proposées: transactionnelle, relationnelle, équilibrée/hybride et transitoire/incertaine.

Le contrat transactionnel réfère à un échange à court terme de contributions et de bénéfices spécifiques principalement d'ordre monétaire. Cette relation implique un projet structuré d'une durée déterminée. De plus, les exigences en termes de performance y sont claires et explicites.

À l'inverse, le contrat relationnel se rapporte à un arrangement à long terme dans lequel il n'y a pas d'exigence spécifique en ce qui a trait à la performance. Essentiellement, un contrat relationnel implique une relation mutuellement satisfaisante qui comprend à la fois un aspect économique et un aspect socio-émotionnel (Hui, Lee et Rousseau, 2004).

Pour sa part, le contrat équilibré/hybride¹⁰ combine le caractère indéterminé du contrat relationnel et les critères de performance explicites que l'on retrouve dans un contrat transactionnel.

Les trois premières formes de contrat psychologique sont fréquemment observées dans les relations d'emploi. En ce qui concerne les accords transitoires/incertains, ils se retrouvent dans des conditions d'instabilité (changement radical ou restructuration). Il n'y a aucun accord quant à la durée de la relation d'emploi et quant aux exigences de performance (Hui, Lee et Rousseau, 2004).

Bien que la réalisation et la violation du contrat psychologique puissent expliquer de façon importante le comportement des employés, le contenu même du contrat psychologique peut comporter un message déclenchant des réponses spécifiques chez les employés (Hui, Lee et Rousseau, 2004). Lorsque les employés sentent que leur employeur doit répondre à un large éventail d'obligations - comme il est question dans les contrats relationnels et hybrides - ils peuvent être plus enclins à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle qui profitent à l'employeur. En revanche, les employés qui perçoivent que les obligations de l'employeur comprises dans le contrat psychologique ne sont que de nature économique

¹⁰ Traduction libre de « balanced/hybrid contract ».

et ne les impliquent qu'à court terme, seront moins susceptibles de percevoir que des contributions discrétionnaires ou hors rôle entraîneraient pour eux une rétribution spéciale ou une certaine reconnaissance (Hui, Lee et Rousseau, 2004). Pour développer une meilleure compréhension théorique du contrat psychologique, il importe donc de comprendre la nature et les formes du contrat psychologique et d'examiner l'impact de ces formes de contrat sur les réponses des employés.

La conceptualisation et la mesure du contrat psychologique ont fait l'objet de récents débats (Rousseau et Tijoriwala, 1998). Plusieurs reconnaissent le caractère multidimensionnel du concept (Robinson, 1996; Rousseau, 1995). Par contre, les dimensions du contrat psychologique peuvent varier d'une étude à l'autre.

À un niveau plus large, les études révèlent une distinction entre les obligations transactionnelles et les obligations relationnelles (Morrison et Robinson, 1997; Rousseau, 1990). Cependant, d'autres études ont identifié sept composantes distinctes du contrat psychologique (Robinson, 1996; Rousseau, 1998). En effet, Rousseau (1990) a identifié les sept obligations qui font le plus fréquemment l'objet de promesses de la part des recruteurs et des organisations: promotion et avancement, salaire élevé, salaire basé sur la performance, formation, sécurité d'emploi à long terme, développement de carrière et responsabilités importantes (« empowerment »).

Indépendamment des différences qui subsistent entre les conceptualisations proposées, on peut déceler une certaine tendance voulant que certaines composantes du contrat psychologique renvoient à des éléments intrinsèques alors que d'autres renvoient à des éléments extrinsèques (Kickul et Lester, 2001).

1.2.4. La violation du contrat psychologique

Le bris du contrat psychologique se définit comme la perception d'un employé que l'organisation n'a pas fait honneur à une ou plusieurs obligations du contrat psychologique (Robinson et Morrison, 1995; Robinson et Rousseau, 1994). Morrison et Robinson (1997) ont cependant avancé que cette définition ne s'attardait qu'au calcul rationnel de ce qu'un individu reçoit ou ne reçoit pas, négligeant ainsi l'aspect émotionnel lié à la violation du contrat psychologique. Conséquemment, Morrison et Robinson (1997) ont établi une distinction entre le bris et la violation du contrat psychologique. Si l'on se rapporte à cette distinction, le bris réfère au processus cognitif de perception des obligations non satisfaites du contrat psychologique. Le bris du contrat psychologique peut s'avérer un phénomène relativement court. D'une part, suite au bris du contrat, un individu peut recouvrer un état stable. D'autre part, le bris peut se transformer en violation.

En contrepartie, la violation constitue un « état émotionnel et affectif qui peut suivre la perception que l'organisation n'a pas réalisé le contrat psychologique » (Morrison et Robinson, 1997 : 230). La violation du contrat psychologique est plus qu'un échec de l'organisation à satisfaire les attentes d'un individu; les réponses sont plus intenses puisque le respect et les codes de conduite sont remis en question, essentiellement parce qu'une promesse a été brisée. La violation s'avère donc un phénomène plus personnalisé.

La théorie de l'échange social fournit une approche générale pour comprendre comment les employés sont susceptibles de réagir lorsque leur contrat psychologique n'est pas respecté. Tel que mentionné antérieurement, un bris du contrat psychologique survient lorsque les employés perçoivent un écart entre ce qui leur a été promis et ce qu'ils reçoivent (Morrison et Robinson, 1997). Du point de vue de l'employé, de tels écarts créent de l'iniquité dans la relation d'emploi. Tant et aussi longtemps que les employés perçoivent qu'ils ont adéquatement rempli leurs obligations face à leur employeur, ils seront enclins à prendre des mesures pour rééquilibrer la relation d'emploi (Robinson, 1996; Rousseau, 1995). Une façon pour les employés de rééquilibrer cette relation consiste à réduire leurs contributions à l'organisation.

Les prédictions de la théorie de l'échange social s'harmonisent de façon cohérente avec les prédictions de la théorie de l'équité de Adams (1965). Selon la théorie de l'équité (Adams, 1965), les individus recherchent un équilibre entre ce qu'ils reçoivent de leur organisation et ce qu'ils apportent à cette organisation (leurs propres contributions). Lorsque les employés perçoivent que leur organisation ne s'est pas acquittée de ses obligations, tel que promis, ils sont susceptibles de restreindre leurs contributions à l'organisation (Robinson et Morrison, 1995).

1.2.5. Les causes de la violation du contrat psychologique

Rousseau (1995) ainsi que Morrison et Rousseau (1997) ont proposé que l'attribution des employés quant aux causes du bris du contrat psychologique joue un rôle déterminant dans la manière dont ces employés vont réagir. Par ailleurs, le bris du contrat psychologique peut être perçu comme étant intentionnel ou non-intentionnel (Turnley et Feldman, 1999).

Aussi, le bris du contrat psychologique peut être jugé non-intentionnel dans deux circonstances. Premièrement, il peut s'agir d'une situation où l'employé et l'agent qui représente l'organisation ont une réelle divergence d'opinion concernant les obligations de l'organisation envers l'employé (Morrison et Robinson, 1997). Dans ce contexte, les employés perçoivent qu'ils n'ont pas obtenu ce qu'ils attendaient, mais ils comprennent que les représentants de l'organisation considèrent qu'ils ont rempli leur part d'obligations. Ce scénario est qualifié d'incongruité. Une seconde situation, l'interruption¹¹, réfère aussi à un bris non-intentionnel du contrat psychologique et survient lorsque l'organisation est incapable de respecter ses promesses et ses engagements envers ses employés (Morrison et Robinson, 1997). La rupture se produit généralement lorsque l'organisation connaît des difficultés financières (perte de revenus ou de parts de marché).

En revanche, le bris du contrat psychologique sera jugé intentionnel lorsque l'organisation décide volontairement de ne pas respecter les termes du contrat psychologique d'un employé (« reneging », cité dans Rousseau, 1995). C'est le cas par exemple d'une entreprise qui connaît une période d'importants profits et décide de procéder à des

¹¹ Traduction libre de « disruption ».

licenciements de manière à réduire ses coûts. Dans ce contexte, les employés ont l'impression que l'organisation était en mesure de respecter ses promesses, mais a délibérément choisi de ne pas les respecter. Un autre bris du contrat psychologique peut être perçu comme étant intentionnel. Par exemple, lorsqu'un employé ne fait pas honneur à ses propres obligations envers l'organisation, cette dernière n'est plus tenue de réciproquer, c'est-à-dire de respecter ses obligations envers l'employé. De ce fait, il y aura annulation¹² des obligations.

Un autre facteur influe sur la perception du bris du contrat psychologique, soit la vigilance. La vigilance correspond au degré avec lequel un employé surveille activement la capacité de son organisation à réaliser son contrat psychologique (Morrison et Robinson, 1997). Dans les situations où un il y a écart entre ce que les employés reçoivent et ce qui leur a été promis, la vigilance a pour effet d'accentuer la possibilité que l'employé perçoive cet écart.

1.2.6. Les réponses à la violation du contrat psychologique

Morrison et Robinson (1997) ont qualifié la violation du contrat psychologique de « multifacette » en raison du large éventail de réponses qu'elle engendre. En effet, elle implique des réponses de déception, de frustration et de détresse (Pate et Malone, 2000; Robinson et Morrison, 1995) à un certain niveau. À un autre degré, elle provoque des réponses plus extrêmes incluant la colère, le ressentiment, l'amertume et l'indignation (Pate et Malone, 2000; Rousseau, 1989). La violation du contrat psychologique a également été reliée négativement à la confiance, à la satisfaction, à la performance, aux comportements de citoyenneté organisationnelle et à l'intention des employés de demeurer au sein de l'organisation (Robinson, 1996; Robinson et Morrison, 1995; Robinson et Rousseau, 1994; Turnley et Feldman, 2000).

Ainsi, le bris du contrat psychologique engendre des réponses qui s'étendent bien au-delà des attitudes (Turnley et Feldman, 1999). Puisque les contributions d'un employé à son organisation sont susceptibles d'être réduites, le bris du contrat psychologique peut avoir un impact négatif sur la performance de l'organisation à long terme (Turnley *et al.*, 2003).

¹² Traduction libre de « nullification ».

1.2.7. La pertinence du concept pour expliquer les comportements de citoyenneté organisationnelle

La compréhension du contrat psychologique peut contribuer à la compréhension des comportements de citoyenneté organisationnelle de plusieurs façons (Robinson et Morrison, 1995). Premièrement, dès ses premiers efforts pour développer le concept de comportements de citoyenneté organisationnelle, Organ (1988) a défini la citoyenneté organisationnelle comme étant la volonté d'un individu d'étendre sa contribution au-delà des obligations contractuelles écrites. Ainsi, les comportements de citoyenneté organisationnelle ont été définis par rapport au contrat formel entre un employé et son employeur.

Un autre lien unit les comportements de citoyenneté organisationnelle et le contrat employeur-employé; il réside dans l'importance que la théorie du contrat psychologique accorde à la relation d'échange entre les employés et les employeurs et aux notions de réciprocité et d'équité. Une des prémisses de la théorie des comportements de citoyenneté organisationnelle consiste à dire que les employés vont adopter de tels comportements seulement dans la mesure où ils considèrent leur relation d'emploi comme un échange social (Moorman, 1991; Organ; 1990). La seconde prémisse de la théorie des comportements de citoyenneté organisationnelle relève du fait que les employés adoptent ces comportements pour réciproquer au traitement équitable reçu de leur organisation, refusant d'adopter de tels comportements lorsque l'employeur fournit un résultat inadéquat (Organ, 1988, 1990). L'échange social, la réciprocité et l'équité constituent donc des concepts centraux dans la documentation relative aux contrats employé-employeur (Farnsworth, 1982; Rousseau, 1989, 1990; Rousseau et McLean Parks, 1993, cités dans Robinson et Morrison, 1995). L'importance de ces concepts dans la documentation portant sur les comportements de citoyenneté organisationnelle démontre que ces comportements s'inscrivent dans un cadre plus large, celui du contrat employé-employeur (Robinson et Morrison, 1995).

Puisque la définition même des comportements de citoyenneté organisationnelle renvoie au contrat employeur-employé en ce qu'il constitue des comportements qui dépassent les

obligations formelles de la relation d'emploi, la théorie du contrat psychologique nous apparaît pertinente pour expliquer les comportements de citoyenneté organisationnelle.

1.3. LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE

Cette dernière section de la revue de la littérature porte sur le concept de justice organisationnelle. Comme ce fut le cas pour les deux premiers concepts, nous commencerons par une définition de la justice organisationnelle. Ensuite, nous en identifierons les dimensions. Nous nous pencherons par la suite sur le rôle de la justice organisationnelle dans la théorie du contrat psychologique et sur son influence sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.

1.3.1. La définition de la justice organisationnelle

La justice organisationnelle est le terme utilisé pour décrire le rôle de la justice dans un contexte de travail. D'une part, la justice organisationnelle s'intéresse aux façons par lesquelles les employés déterminent s'ils ont été traités équitablement. D'autre part, elle cherche à comprendre comment ces perceptions influencent d'autres variables au travail (Moorman, 1991). Essentiellement, l'intérêt des chercheurs pour la justice organisationnelle se base sur la croyance suivante : si les employés jugent qu'ils sont traités équitablement, ils sont davantage susceptibles d'afficher une attitude positive par rapport à leur travail, aux résultats de leur travail et à leur superviseur (Moorman, 1991).

1.3.2. Les dimensions de la justice organisationnelle

Depuis les trois dernières décennies, la notion de justice est devenue un construit de plus en plus visible en sciences sociales. Initialement, les chercheurs se sont intéressés à la justice relative aux résultats des décisions appelée «justice distributive» (Adams, 1965; Deutsch, 1975; Homans, 1961; Leventhal, 1976). Par la suite, une nouvelle forme de justice est apparue dans la documentation : la justice procédurale (Leventhal, 1980; Leventhal, Karuza et Fry, 1980; Thibaut et Walker, 1975). Plus récemment, une nouvelle forme de justice a été proposée, soit la justice interactionnelle (Colquitt, 2001).

1.3.2.1. La justice distributive

La justice distributive renvoie à la perception d'équité des employés par rapport aux ressources et avantages qu'ils reçoivent (Aryee, Budhwar et Chen, 2002). Il y a présence de justice distributive dans la mesure où l'allocation des ressources est cohérente avec les objectifs d'une situation particulière, tels que l'augmentation de la productivité ou l'amélioration de la coopération (Deutsch, 1975; Leventhal, 1976, cités dans Colquitt, 2001). La plupart des études sur la justice distributive ayant eu lieu à un moment où l'objectif dominant était de maximiser la productivité, la majorité des recherches a donc porté sur la règle de l'équité (par exemple : Adams, 1965; Deutsch, 1975; Homans, 1961; Leventhal, 1976, cités dans Colquitt, 2001).

Leventhal (1976) a décrit la règle de l'équité comme une règle normative visant à ce que les récompenses et les ressources soient distribuées conformément aux contributions des récipiendaires. D'autres règles relatives à l'attribution des ressources existent : la règle de l'égalité et la règle des besoins (Leventhal, 1976). La règle de l'égalité indique que l'employé doit percevoir une égalité des chances par rapport aux résultats, tandis que la règle des besoins rappelle que les résultats doivent répondre aux besoins de l'employé (Colquitt, 2001).

1.3.2.2. La justice procédurale

La théorie de la justice organisationnelle suggère que les individus ne considèrent pas uniquement les récompenses qu'ils reçoivent pour apprécier la justice dans une organisation, mais également les procédures utilisées pour déterminer ces récompenses (Leventhal, Karuza et Fry, 1980).

La justice procédurale renvoie à la perception d'équité quant aux moyens utilisés pour déterminer les résultats (Aryee, Budhwar et Chen, 2002). Thibaut et Walker (1975) ont été les premiers à introduire l'étude des procédures dans la documentation portant sur la justice. Ils s'étaient alors intéressés aux réactions de contestation des individus face aux procédures légales. À l'origine, la théorie avait identifié des éléments structurels, tels que

les procédures de contrôle et les possibilités d'expression, en tant que déterminants des perceptions de justice (Thibaut et Walker, 1975, cités dans Colquitt *et al.*, 2001).

Par la suite, Leventhal et ses collègues ont établi six critères pour rendre compte de la justice procédurale dans un contexte organisationnel (Leventhal, 1980; Leventhal *et al.*, 1980). Si les six règles sont respectées, on peut établir que la procédure est juste. Le premier de ces critères réside dans la cohérence. En effet, la procédure doit être appliquée à toutes les personnes de façon cohérente et cette cohérence doit se perpétuer dans le temps. Ensuite, la procédure doit être exempte de biais, ce qui implique la neutralité des décideurs. Le critère suivant renvoie à l'exactitude des informations, c'est-à-dire que les décisions ne doivent pas être prises sur la base d'informations erronées. La présence de mécanismes correctifs compte également au nombre des critères de justice procédurale. Ainsi, une procédure juste prévoit des procédures d'appel pour corriger les mauvais résultats. Des mécanismes de représentation par lesquels toutes les parties concernées par la prise de décision ont la possibilité d'être entendues ont également été identifiés comme un critère propre à la justice procédurale. Finalement, vient le critère de l'éthique. Il stipule que la procédure se doit d'être conforme à des normes morales et éthiques (Colquitt, 2001).

1.3.2.3. La justice interactionnelle

Bies et Moag (1986) ont présenté le construit de la justice interactionnelle. Ces auteurs ont proposé la théorie qui suit : les perceptions de justice des individus sont également influencées par la qualité du traitement interpersonnel dont ces derniers bénéficiaient en cours de procédures.

Sur la base d'une étude portant sur les attentes relatives au traitement interpersonnel lors du recrutement, ils ont établi quatre critères propres à la justice interactionnelle. Le premier critère identifié a trait à la justification. La justification consiste à expliquer les raisons à la base des décisions organisationnelles. Le second critère réfère à la franchise. Ce critère précise qu'une figure d'autorité doit être franche et ne pas tenter de tromper les individus. Les personnes responsables de la prise de décision se doivent également de demeurer polis et de traiter les individus avec respect et dignité. Finalement, l'observation des convenances (« propriety »), c'est-à-dire le fait de s'abstenir d'adresser des remarques non-appropriées à

des collègues ou de faire des déclarations préjudiciables constitue le dernier critère propre à la justice interactionnelle identifié par Bies et Moag (1986).

Dans la pratique, ces critères ont été regroupés sous deux dimensions : les explications ainsi que la sensibilité et le respect (Greenberg, 1990). Il a été démontré que ces deux dimensions avaient des effets distincts (Bies, Shapiro et Cummings, 1988; Greenberg, 1993, 1994; Shapiro, Buttner et Barry, 1994). D'ailleurs, Greenberg (1993) a soulevé un nouveau débat en ce domaine en suggérant que la justice organisationnelle comprend quatre dimensions. En effet, selon Greenberg (1993), le respect et la sensibilité associés à la justice interactionnelle devraient être vus comme des aspects interpersonnels relatifs à la justice distributive parce que la sensibilité peut faire en sorte de mitiger les sentiments d'un individu par rapport à un résultat défavorable. De plus, Greenberg (1993) a suggéré que les explications auxquelles réfère la justice interactionnelle devraient être comprises comme un aspect de la justice procédurale parce que ces explications se fondent généralement sur l'information relative aux aspects structurels de la procédure. Suivant ce raisonnement, Greenberg (1993) a respectivement désigné ces deux dimensions de justice interpersonnelle et de justice informationnelle. De manière empirique, Colquitt (2001) a observé que ces quatre dimensions relatives à la justice organisationnelle étaient distinctes.

1.3.3. Le rôle de la justice organisationnelle dans la théorie du contrat psychologique

Lorsque nous avons abordé les causes de la violation du contrat psychologique, nous avons traité de l'importance de l'attribution ou de l'interprétation des employés quant aux causes du bris du contrat psychologique. L'évaluation des employés du traitement reçu immédiatement avant et après la perception du bris du contrat psychologique représente un autre élément du processus d'interprétation. Morrison et Robinson (1997) ont suggéré que l'interprétation du bris du contrat psychologique est fortement influencée par la justice interactionnelle perçue. En effet, un traitement interpersonnel injuste signale à l'employé qu'il n'est pas apprécié et respecté dans la relation d'emploi (Brockner et Wiesenfeld, 1996, cités dans Robinson et Morrison, 2000).

Selon Rousseau (1995), des procédures justes pourraient amenuiser les réactions négatives engendrées par le bris du contrat psychologique. En effet, des procédures justes

démonstreraient à l'employé qu'il demeure un membre important de l'organisation. Kickul, Lester et Finkl (2002) ont observé que lorsque les organisations n'offraient pas, tel que promis, un salaire compétitif, des récompenses et autres ressources tangibles, la perception de justice procédurale avait un effet modérateur sur la relation entre le bris du contrat psychologique et la performance, la performance extra-organisationnelle et la satisfaction au travail des employés. De plus, Turnley et Feldman (1999) ont noté que la justice procédurale modérait la relation négative entre la perception de bris du contrat psychologique et l'intention des employés de quitter l'organisation.

1.3.4. L'influence de la justice organisationnelle sur les comportements de citoyenneté organisationnelle

Dans le cadre d'une discussion sur les motifs à la base des comportements de citoyenneté organisationnelle, Organ (1990) avance que les perceptions de justice jouent un rôle important sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. En s'appuyant sur la théorie de l'équité (Adams, 1965) et la théorie de l'échange social (Blau, 1964), Organ (1988) propose une explication de la relation entre les perceptions de justice et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Premièrement, la théorie de l'équité suggère que les situations d'iniquité créent des tensions chez un individu, tensions qu'il tentera d'éliminer (Adams, 1965). Organ (1988) a suggéré que les comportements de citoyenneté organisationnelle pouvaient constituer des intrants pour les employés dans le ratio d'équité. Ainsi, afin de résoudre les perceptions d'iniquité avec leur employeur, les employés peuvent augmenter ou diminuer leurs comportements de citoyenneté organisationnelle en fonction du type de traitement qu'ils croient recevoir. Bien qu'un individu puisse désirer restaurer un équilibre en modifiant sa performance tant au niveau de son rôle que de ses activités discrétionnaires, il est plus probable qu'il réagisse en ajustant les comportements discrétionnaires, la modification de ces derniers comportant des conséquences moins sévères que si l'individu diminuait sa performance en regard d'exigences formelles.

En second lieu, Organ (1990) a soulevé que les individus qui sont traités équitablement développent un échange social avec leur employeur, échange caractérisé entre autres par

son ambiguïté et ses contributions discrétionnaires. Les employés choisiront de réciproquer les récompenses sociales attribuées en fonction d'un système juste (sentiment de confiance, de support et de bonne volonté) par la voie des comportements de citoyenneté organisationnelle parce que ces derniers représentent des contributions similaires. Ainsi, les employés adoptent des comportements de citoyenneté organisationnelle pour réciproquer le traitement juste et équitable offert par l'organisation (Organ, 1988, 1990).

Bon nombre d'études (par exemple : Konovsky et Pugh, 1994; Moorman, 1991; Moorman, Niehoff et Organ, 1993; Organ et Moorman, 1993) ont rapporté une forte relation entre les perceptions de justice procédurale et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Tepper, Lockhart et Hoobler, 2001). Bies et Moag (1986) ont poussé le raisonnement plus loin en affirmant que les individus se basent sur la justice interactionnelle pour déterminer comment ils vont réagir face aux agents décideurs (c'est-à-dire le superviseur), tandis que les perceptions de justice procédurale interviendront au niveau de la réaction des individus par rapport aux systèmes de prise de décision (c'est-à-dire l'organisation) (Colquitt, 2001). Dans cet esprit, Masterson et Taylor (1996) ont observé que les perceptions de justice interactionnelle prédisaient des résultats liés au superviseurs, tandis que les perceptions de justice procédurale influençaient l'engagement organisationnel et l'intention de quitter l'organisation. Malesta et Byrne (1997) en sont venus à des conclusions semblables (cités dans Materson et *al.*, 2000). D'une part, ils ont observé que les perceptions de justice interactionnelle des employés étaient reliées positivement à l'engagement et aux comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers le superviseur. D'autre part, leurs résultats ont indiqué que la justice procédurale était reliée à l'engagement organisationnel (Colquitt, 2001).

La relation entre la justice et les comportements de citoyenneté organisationnelle est appuyée par plusieurs recherches (Tepper, Lockhart et Hoobler, 2001). En effet, les études récentes portent davantage sur l'identification des variables médiatrices qui expliquent comment les perceptions de justice des individus influencent les comportements de citoyenneté organisationnelle (Konovsky et Pugh, 1994; Moorman, Blakely et Niehoff, 1998). Par exemple, Masterson, Lewis, Goldman et Taylor (2000) se sont appuyés sur la théorie de l'échange social pour illustrer l'effet de la justice procédurale et de la justice interactionnelle sur d'autres variables par l'intermédiaire de différents mécanismes. Plus

spécifiquement, il a été montré que la justice procédurale influençait certaines variables de par son effet sur le soutien organisationnel perçu tandis que la justice interactionnelle intervenait sur d'autres variables de par son influence sur les perceptions de « leader-member exchange », concept qui réfère à la qualité de la relation entre un superviseur et son employé.

D'un point de vue managérial, la relation entre les perceptions de justice et les comportements de citoyenneté organisationnelle génère plusieurs implications. Dans un premier temps, cela indique que les superviseurs peuvent directement influencer les comportements de citoyenneté organisationnelle (Moorman, 1991). En effet, les perceptions de justice interactionnelle sont basées en partie sur les comportements des superviseurs lorsqu'ils appliquent les procédures. Si les superviseurs veulent induire des comportements de citoyenneté organisationnelle, ils doivent travailler à améliorer la justice lors de leurs interactions avec les employés, d'autant plus que les perceptions de justice basées sur la justice interactionnelle sont probablement les perceptions les plus faciles à gérer. Effectivement, alors que la distribution des ressources peut être contrainte par des facteurs qui échappent au contrôle des gestionnaires et que la présence ou l'absence de procédures justes relève généralement de la politique de l'organisation, l'équité dans les interactions superviseur-employé dépend quant à elle de la sensibilité du gestionnaire à l'égard des préoccupations des employés (Moorman, 1991).

Le présent chapitre a passé en revue les principaux concepts qui font l'objet de notre étude. Ainsi, nous avons présenté les comportements de citoyenneté organisationnelle, la théorie du contrat psychologique et la justice organisationnelle. Ces notions constitueront les variables de notre modèle conceptuel que nous présenterons dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 2 : LA PROBLÉMATIQUE, LES QUESTIONS DE RECHERCHE, LE MODÈLE CONCEPTUEL ET LES HYPOTHÈSES

Le chapitre qui suit prendra la forme suivante : dans un premier temps, nous exposerons notre problématique en nous appuyant sur les faits saillants de notre revue de la littérature présentée au chapitre précédent. Ensuite, il sera question des objectifs et des questions de recherche qui nous guideront tout au long de la réalisation de notre mémoire. Finalement, nous présenterons notre modèle conceptuel et nos hypothèses de recherche.

2.1. LA PROBLÉMATIQUE

La revue de la documentation présentée au chapitre précédent a permis de constater qu'un bon nombre d'études a eu pour objectif d'expliquer diverses attitudes et comportements qui prennent racine dans le contexte spécifique de l'organisation. En raison des objectifs inhérents à ce projet, nous avons accordé une attention particulière aux études qui ont mis en relation les comportements de citoyenneté organisationnelle et la réalisation ou la violation du contrat psychologique ainsi qu'aux études portant sur la relation entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et la justice organisationnelle.

Sur le plan conceptuel, les comportements de citoyenneté organisationnelle réfèrent aux comportements d'un employé qui sont discrétionnaires, qui favorisent l'efficacité de l'organisation et qui ne sont pas explicitement reconnus par le système formel de rémunération de l'organisation (Organ, 1988, 1990).

Plusieurs recherches ont tenté d'expliquer les comportements de citoyenneté organisationnelle. Ainsi, des relations positives ont été établies entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et la satisfaction (Bateman et Organ, 1983; Organ et Konovsky, 1989 ; Puffer, 1987 ; Witt, 1991), le style de leadership (Podsakoff *et al.*, 1990; Smith, Organ et Near, 1983) et l'engagement (O'Reilly et Chatman, 1986).

Puisque les comportements de citoyenneté organisationnelle sont définis comme des comportements qui dépassent les obligations formelles de la relation d'emploi, ils renvoient à l'entente entre l'employeur et son employé et donc, à la théorie du contrat psychologique.

Les études qui ont noté l'importance de bien saisir la relation d'emploi et ses conséquences sur les attitudes et les comportements des employés sont nombreuses. Déjà, un nombre important de recherches dans la littérature s'intéressent aux réponses des employés suite au bris du contrat psychologique. Ainsi, les études ont particulièrement réussi à montrer que le bris du contrat psychologique est relié négativement à la confiance (Robinson, 1996), à la satisfaction (Robinson et Rousseau, 1994), à l'engagement organisationnel (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000) et à l'intention de demeurer au sein de l'organisation (Turnley et Feldman, 1999).

Des études ont également montré une corrélation positive entre la réalisation du contrat psychologique et diverses dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle: la vertu civique (Lewis-McClea et Taylor, 1998; Robinson, 1996; Robinson et Morrison, 1995), la loyauté (Tekleab et Taylor, 2000; Turnley et Feldman, 1999), l'aide (Irving et Gellatly, 2001; Van Dyne et Ang, 1998), la courtoisie et le professionnalisme (Lewis-McClea et Taylor, 1998). Ces études semblent donc suggérer que la théorie du contrat psychologique puisse prédire une variété de comportements de citoyenneté. Par contre, ces études traitent du lien entre la réalisation du contrat psychologique et la manifestation de comportements de citoyenneté organisationnelle. Or, la documentation consultée indique que la violation du contrat psychologique ne représente pas l'opposé de la réalisation du contrat psychologique (Rousseau et Tijoriwala, 1998). Bien que la littérature se soit intéressée aux changements attitudeux suite à la violation du contrat psychologique, il y a peu d'appuis dans la littérature que la violation du contrat psychologique puisse être liée à des réponses comportementales et ce, en raison du manque d'études empiriques sur le sujet.

De plus, les résultats des études portant sur la relation entre la violation du contrat psychologique et diverses formes de comportement sont parfois contradictoires, entre autres, en raison de l'opérationnalisation des variables développées par chacune. À titre d'exemple, certains auteurs ont opérationnalisé la violation du contrat psychologique en s'appuyant sur les dimensions de la justice organisationnelle (Pate, Martin et McGoldrick, 2003), alors que d'autres se sont efforcés de mesurer les formes communes du contrat psychologique (Robinson et Morrison, 1995). Ainsi, Pate, Martin et McGoldrick (2003) en sont venus à la conclusion que la violation du contrat psychologique entraînait des changements au niveau des attitudes des employés sans nécessairement inciter les employés

à modifier leurs comportements. À l'inverse, Robinson et Morrison (1995) ont observé une relation entre la violation du contrat psychologique et la vertu civique, une dimension des comportements de citoyenneté organisationnelle.

En outre, plusieurs motifs justifient notre intérêt pour le rôle modérateur de la justice organisationnelle sur la relation entre le contrat psychologique et les comportements de citoyenneté organisationnelle. D'une part, il a été suggéré que la justice interactionnelle jouerait un rôle important en ce qui a trait à l'interprétation du bris du contrat psychologique (Morrison et Robinson, 1997). Dans le même ordre d'idées, il a été proposé que des procédures justes pourraient amenuiser les réactions négatives engendrées par le bris du contrat psychologique (Rousseau, 1995). D'ailleurs, Organ (1990) a lui-même proposé que les perceptions de justice exercent une influence importante sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Ces propositions méritent d'être vérifiées empiriquement.

Notre étude se distingue des études réalisées à ce jour à plusieurs égards. Premièrement, notre projet s'attarde à quatre des cinq dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle, soit l'altruisme, la vertu civique, le professionnalisme et le *sportsmanship*¹³. Jusqu'à présent, la plupart des études n'examinent qu'une dimension des comportements de citoyenneté organisationnelle ou n'abordent le concept que dans sa globalité. Ensuite, notre échantillon est très diversifié en termes de catégories d'emploi, alors qu'une proportion importante des études sur les comportements de citoyenneté organisationnelle s'intéresse uniquement aux professionnels. De plus, les participants à l'étude œuvrent dans le secteur public, tandis que les chercheurs optent généralement pour le secteur privé. Il sera alors intéressant d'observer si un milieu caractérisé par une culture bureaucratique vient influencer les comportements de citoyenneté organisationnelle. Finalement, à notre connaissance, aucune étude ne s'est penchée sur le rôle modérateur des trois dimensions de la justice organisationnelle sur la relation entre la violation du contrat psychologique et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

¹³ La courtoisie n'est pas prise en compte puisque que le questionnaire ne contenait aucun indicateur permettant de mesurer cette dimension.

2.2. LES OBJECTIFS ET LES QUESTIONS DE RECHERCHE

Une revue de la littérature a permis de constater l'abondance des études effectuées sur le contrat psychologique, les comportements de citoyenneté organisationnelle et la justice organisationnelle. Toutefois, les conclusions quant aux relations entre ces concepts semblent diverger d'une recherche à l'autre, entre autres, en raison des différences qui subsistent au niveau de l'opérationnalisation des variables.

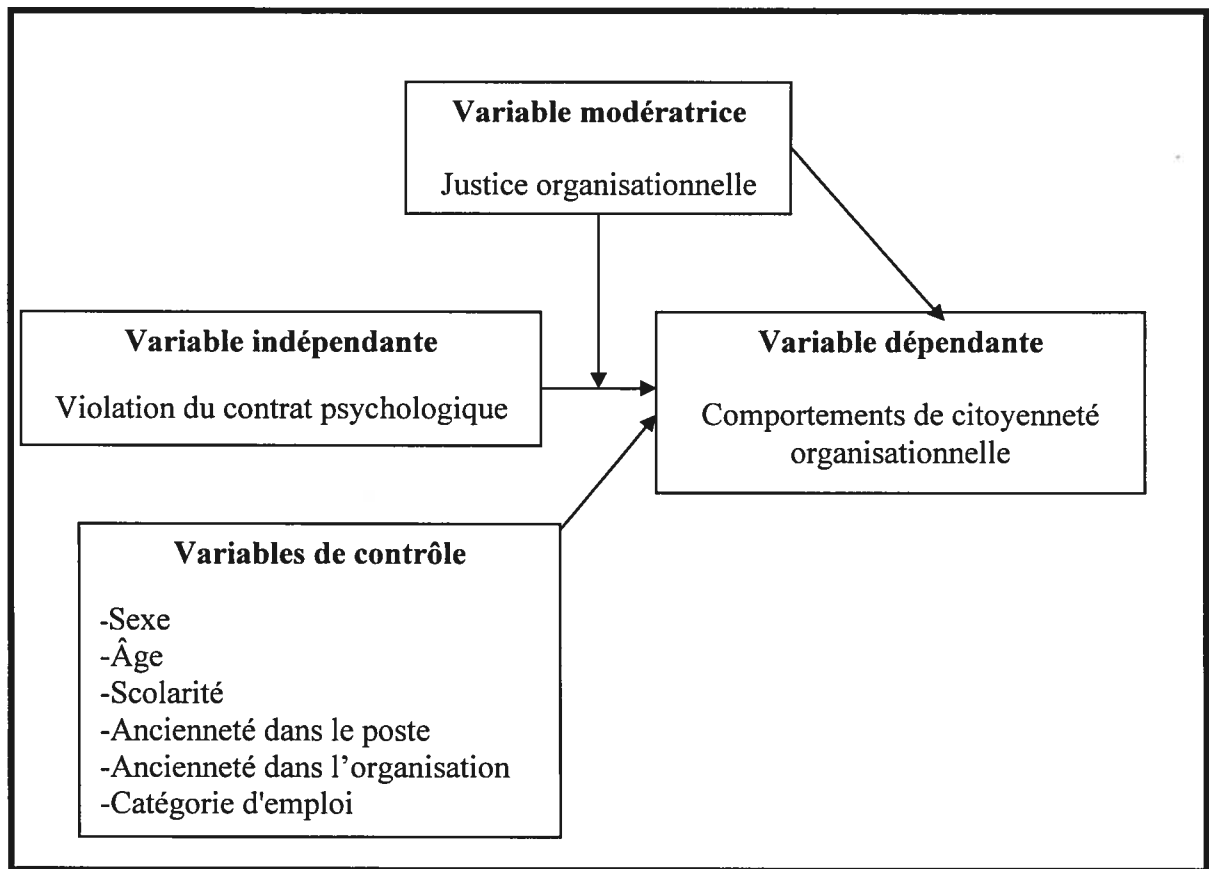
Le but premier de notre étude est de déterminer si la violation du contrat psychologique influence l'adoption de comportements de citoyenneté organisationnelle. Dans un deuxième temps, nous vérifierons s'il existe une différence dans la relation entre la violation du contrat psychologique et les comportements de citoyenneté organisationnelle lorsque nous portons notre attention sur la perception de la justice organisationnelle. Ainsi, tout au long de notre projet, les deux questions de recherche suivantes guideront nos efforts :

- 1. Quel est l'impact de la violation du contrat psychologique sur les comportements de citoyenneté organisationnelle?**
- 2. La justice organisationnelle modère-t-elle la relation entre la violation du contrat psychologique et les comportements de citoyenneté organisationnelle?**

2.3. LE MODÈLE CONCEPTUEL

Le modèle conceptuel consiste à traduire notre problématique dans une forme qui nous permettra de réaliser le travail d'observation (Quivy et Campendhoudt, 1995). Il regroupe les concepts à la base de nos questions de recherche, soit la violation du contrat psychologique, les comportements de citoyenneté organisationnelle et la justice organisationnelle.

FIGURE 1 : Le modèle conceptuel



L'objectif premier de notre étude consiste à déterminer si notre concept de violation du contrat psychologique influence notre concept de comportements de citoyenneté organisationnelle. La violation du contrat psychologique constitue donc notre variable indépendante, tandis que les comportements de citoyenneté organisationnelle représentent la variable dépendante.

Le deuxième objectif de notre étude, tel que l'annonce notre seconde question de recherche, consiste à vérifier l'effet modérateur de la justice organisationnelle sur la relation entre la violation du contrat psychologique et les comportements de citoyenneté organisationnelle. C'est pourquoi la justice organisationnelle est qualifiée de variable modératrice dans notre modèle.

Finalement, notre revue de la littérature a permis d'identifier d'autres déterminants possibles des comportements de citoyenneté organisationnelle. Ces déterminants (âge, sexe, scolarité, ancienneté dans le poste, ancienneté dans le ministère et catégorie d'emploi) représentent ici les variables de contrôle. Leur inclusion dans notre modèle nous permettra d'isoler la relation entre notre variable indépendante et notre variable dépendante. Le choix des variables de contrôle s'appuie sur notre documentation. Nous avons considéré l'ancienneté comme une variable de contrôle, car plus un employé a d'ancienneté au sein de l'organisation, plus les possibilités qu'il ait connu un bris du contrat psychologique sont élevées (Turnley *et al.*, 2003). Nous avons également introduit dans notre modèle le sexe et l'âge, car des relations avaient été observées entre ces variables et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Kidder, 1998; Morrison, 1994, cités dans Coyle-Shapiro, 2002). Finalement, Tremblay, Guay et Simard (2000) ont noté que certaines variables individuelles exerçaient une influence sur les comportements hors rôle. Pour en tenir compte, nous contrôlons la scolarité ainsi que la catégorie d'emploi des répondants.

2.4. LES HYPOTHÈSES

La documentation consultée suggère que la violation du contrat psychologique implique un large éventail de réponses attitudinales et comportementales (Pate, Martin et McGoldrick, 2003). Ainsi, de manière empirique, le bris du contrat psychologique a été relié de façon négative à la confiance (Robinson, 1996), à la satisfaction (Robinson et Rousseau, 1994), à l'engagement organisationnel (Coyle-Shapiro et Kessler, 2000) et à l'intention de demeurer au sein de l'organisation (Turnley et Feldman, 1999). De plus, la violation du contrat psychologique a été négativement reliée aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Turnley et Feldman, 2000).

Le contrat psychologique définit les termes de l'échange social existant entre un individu et son organisation (Turnley et Feldman, 2000). Ainsi, la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et la norme de réciprocité (Gouldner, 1960) permettent une meilleure compréhension de la violation du contrat psychologique. D'une part, ces théories proposent que les individus doivent répondre positivement aux traitements favorables qu'ils reçoivent. D'autre part, Organ (1990) a suggéré que les comportements de citoyenneté organisationnelle représentent pour les employés un moyen par lequel ils peuvent réciproquer aux actions positives de leur employeur quand il agit de façon agréable à leur égard (Turnley *et al.*, 2000). De plus, il a été suggéré que les comportements de citoyenneté organisationnelle puissent être les premiers à être éliminés par un individu en réponse au traitement inadéquat de son employeur (McLean Parks et Kidder, 1994, cités dans Coyle-Shapiro, 2002). Nous proposons donc que la violation du contrat psychologique soit liée négativement aux comportements de citoyenneté organisationnelle. Notre première hypothèse se pose ainsi :

H1 : La violation du contrat psychologique est reliée négativement aux comportements de citoyenneté organisationnelle.

La théorie de la justice organisationnelle suggère que les individus accordent une importance non seulement aux récompenses qu'ils obtiennent, mais aussi aux procédures qui ont mené à la détermination de ces récompenses (Brockner et Weisenfeld, 1996; Leventhal, Karuza et Fry, 1980, cités dans Coyle-Shapiro, 2002). Plusieurs études (Brockner, Dewitt, Grover et Reed 1990; Lind et Tyler, 1988; Moorman, 1991) ont d'ailleurs suggéré que les réponses des individus à des actions défavorables sont moins importantes lorsqu'ils perçoivent que les procédures à la base des décisions sont justes (cités dans Turnley et Feldman, 1999). Folger (1993) a également proposé que les individus réagissent plus négativement à une rétribution défavorable lorsque la conduite du superviseur est jugée inappropriée.

De plus, plusieurs chercheurs (par exemple: Rousseau, 1995; Turnley et Feldman, 1999) ont suggéré que les facteurs situationnels pourraient modérer les réponses des employés face à la violation du contrat psychologique. Peu de recherches ont exploré empiriquement cette proposition. Par contre, Turnley et Feldman (1999) ont examiné l'effet modérateur de

trois variables situationnelles, incluant le degré de justice procédurale dans les processus de décision. Ils ont noté que les perceptions de justice procédurale avaient un effet modérateur sur la relation entre la violation du contrat psychologique et l'intention de quitter¹⁴, mais pas sur les relations entre le contrat psychologique et l'expression¹⁵, la loyauté ou la négligence.

Suivant la possible influence de facteurs contextuels sur la relation entre la violation du contrat psychologique et différentes variables, nous suggérons que la justice organisationnelle modère la relation entre la violation du contrat psychologique et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Plus précisément, nous croyons que lorsqu'un individu évalue faiblement la justice organisationnelle et perçoit simultanément une violation du contrat psychologique, il est susceptible d'ajuster sa contribution à l'organisation en réduisant ses comportements de citoyenneté organisationnelle. Dans cette optique, notre seconde hypothèse se pose ainsi :

H2 a): La justice organisationnelle modère la relation entre la violation du contrat psychologique et les comportements de citoyenneté organisationnelle, de sorte que les comportements de citoyenneté organisationnelle seront moins probables lorsque la perception de la justice organisationnelle est faible.

À prime abord, la revue de la documentation portant sur les comportements de citoyenneté organisationnelle établissait une distinction entre les comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers l'individu et les comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers l'organisation. Parmi les dimensions associées aux comportements dirigés vers l'individu, nous retrouvions l'altruisme et la courtoisie. Le *sportsmanship*, la vertu civique et le professionnalisme étaient pour leur part identifiés comme des comportements dirigés vers l'organisation.

Sur le plan de la justice organisationnelle, une distinction similaire semble s'opérer. En effet, Bies et Moag (1986) ont affirmé que les individus s'appuient sur la justice interactionnelle pour déterminer comment ils vont réagir face aux agents décideurs (c'est-à-

¹⁴ Traduction libre de « exit ».

¹⁵ Traduction libre de « voice ».

dire le superviseur), tandis que les perceptions de justice procédurale interviendront au niveau de la réaction des individus par rapport aux systèmes de prise de décision (c'est-à-dire l'organisation). De manière empirique, Masterson et Taylor (1996) ont observé que les perceptions de justice interactionnelle prédisaient des résultats en lien avec le superviseur, tandis que les perceptions de justice procédurale influençaient l'engagement organisationnel et l'intention de quitter l'organisation. Par la suite, Malesta et Byrne (1997) ont noté que les perceptions de justice interactionnelle des employés étaient positivement reliées à l'engagement et aux comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers le superviseur et que la justice procédurale était reliée à l'engagement organisationnel (cités dans Masterson *et al.*, 2000).

D'ailleurs, Folger et Cropanzano (1998) ont déjà discuté de l'importance de l'imputabilité. Ils ont noté que, lorsque les individus réagissent à un événement perçu comme étant juste ou injuste, ils cherchent à en identifier le responsable. Une fois identifié, le responsable devient la cible des réactions de l'individu. Ainsi, il est logique que les perceptions de justice procédurale des employés influencent les réactions envers l'organisation et que les perceptions de justice interactionnelle influencent les réactions à l'endroit des superviseurs.

Sur la base de ces précisions, nous formulons les hypothèses suivantes :

H2 b) La justice procédurale aura un effet modérateur sur la relation entre la violation du contrat psychologique et les comportements de citoyenneté organisationnelle, plus spécifiquement sur la relation entre la violation du contrat psychologique et les dimensions du sportsmanship, de la vertu civique et du professionnalisme. Ainsi, les comportements de citoyenneté organisationnelle sont moins probables lorsque les individus évaluent faiblement la justice procédurale.

H2 c) La justice interactionnelle a un effet modérateur sur la relation entre la violation du contrat psychologique et l'altruisme, de sorte que l'altruisme est moins probable lorsque la justice interactionnelle est évaluée défavorablement.

Finalement, les études (Moorman, 1991; Pate, Martin et McGoldrick, 2003) ayant traité de l'influence de la justice distributive sur les comportements de citoyenneté organisationnelle n'ont pas montré de relation entre la justice distributive et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Ceci nous amène donc à proposer que la justice distributive n'aura aucun effet sur la relation entre la violation du contrat psychologique et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

- *H2 d) La justice distributive n'aura pas d'effet modérateur sur la relation entre la violation du contrat psychologique et les comportements de citoyenneté organisationnelle.*

CHAPITRE 3 : LA MÉTHODOLOGIE

À l'intérieur de ce chapitre, nous présenterons la méthodologie envisagée pour les fins de notre recherche. Plus précisément, nous nous pencherons sur le type de recherche, l'échantillon, l'instrument de collecte des données, l'opérationnalisation des variables et le plan d'analyse.

3.1. LE TYPE DE RECHERCHE

Avant de s'engager dans l'élaboration de la démarche méthodologique, il importe de décrire le type de recherche que nous désirons mener. Dans le cas présent, notre mémoire constitue une recherche appliquée puisqu'il porte sur une problématique concrète observée dans les organisations, soit les comportements de citoyenneté organisationnelle. Nous croyons que par la compréhension de la violation du contrat psychologique, les organisations seront à même de comprendre l'importance de satisfaire leurs obligations envers les employés et ainsi d'influer sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. De plus, notre étude s'inscrit dans une approche déductive ou hypothético-déductive. Sur la base d'un cadre théorique existant, soit la théorie du contrat psychologique, nous avons formulé des hypothèses que nous avons vérifié de manière empirique et ce, le plus rigoureusement possible. Généralement, la recherche déductive fait appel aux méthodes quantitatives (Strauss et Whitfield, 1998). Conformément à cette tendance, notre recherche est de nature quantitative, car elle repose sur des hypothèses formelles et des tests statistiques rigoureux (Kervin, 1992). Finalement, notre recherche porte sur un phénomène étudié à un moment donné dans le temps (coupe transversale).

3.2. L'ÉCHANTILLON ET L'INSTRUMENT DE COLLECTE DE DONNÉES

Notre recherche étant quantitative, l'utilisation de données secondaires s'avère un choix intéressant. Les données secondaires que nous utilisons pour les fins de notre étude proviennent d'une recherche réalisée en 2005 par les professeurs Tania Saba et Louise Lemire. Ces données avaient été recueillies dans le cadre d'une étude plus vaste portant sur les nouvelles relations d'emploi dans l'administration publique fédérale du Canada de la région du Québec.

Par ailleurs, ces données secondaires ont été recueillies grâce à une enquête par questionnaire. L'élaboration du questionnaire a été assurée par une équipe constituée de chercheurs de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal (Tania Saba et Marie-Ève Dufour) et de l'École nationale d'administration publique (Louise Lemire).

L'instrument d'observation, le questionnaire, comprenait 245 questions. Le temps estimé pour répondre au questionnaire était de 45 minutes. Le Conseil fédéral du Québec invitait les employés de l'administration publique fédérale de la région du Québec à compléter le questionnaire en ligne, via le site Internet de l'École nationale d'administration publique (ENAP). À noter que le questionnaire était disponible dans les deux langues officielles. Au total, 791 questionnaires ont été retournés et jugés utilisables aux fins de notre étude.

Cette banque de données est particulièrement pertinente pour les fins de notre projet, car elle comporte des indicateurs sur chacune des variables à l'étude, soit la violation du contrat psychologique, les comportements de citoyenneté organisationnelle et la justice organisationnelle.

3.3. L'OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES

La section suivante présente les dimensions, les composantes et les indicateurs qui nous permettront de mesurer quantitativement les variables de notre modèle conceptuel.

3.3.1. La variable indépendante : la violation du contrat psychologique

Dans la documentation consultée, il existe certaines ambiguïtés quant à la signification et la façon de mesurer le construit de violation du contrat psychologique (Turnley et Feldman, 2000). Notre revue de la littérature présente effectivement différentes mesures de la violation du contrat psychologique. Pour cette étude, la violation du contrat psychologique sera mesurée à l'aide de trois indicateurs, présentés ci-dessous. Ces trois indicateurs ont entre autres été utilisés par Robinson *et al.* (1994) et par Tekleab et Taylor (2003). Il s'agit d'une évaluation globale de la perception de violation du contrat psychologique. Les participants ont eu à se positionner sur une échelle de Likert comprenant sept points (1 = Totalement en désaccord; 7 = Totalement en accord) pour chaque énoncé :

- 1) L'entreprise a coup sur coup manqué à ses obligations envers moi.
- 2) L'entreprise a bien réussi à s'acquitter de ses obligations envers moi. (Item renversé)
- 3) L'entreprise s'est acquittée de ses plus importantes obligations envers moi. (Item renversé)

3.3.2. La variable dépendante : les comportements de citoyenneté organisationnelle

Selon Organ (1988), le concept de comportements de citoyenneté organisationnelle se scinde en cinq dimensions : l'altruisme, le professionnalisme, la vertu civique, la courtoisie et le *sportsmanship*. À partir des travaux de Organ (1988), Podsakoff, Mackenzie, Moorman et Fetter (1990) ont développé l'*Organizational Citizenship Behaviour Scale*. Haworth et Levy (2001), Moorman (1991) et Robinson et Morrison (1995) ont tous eu recours à ces indicateurs. L'échelle utilisée pour les fins de notre projet est une version abrégée de celle de Podsakoff *et al.* (1990). Nous nous pencherons uniquement sur quatre des cinq dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle, soit l'altruisme, le professionnalisme, la vertu civique et le *sportsmanship*. De plus, nous mesurerons les dimensions à l'aide d'un seul indicateur. D'ailleurs, Haworth et Levy (2001) ont procédé de cette façon pour mesurer l'altruisme et le professionnalisme. Les répondants ont choisi parmi une série de réponses distribuées sur une échelle de Likert comprenant sept niveaux (1 = Totalement en désaccord; 7 = Totalement en accord). Les participants ont indiqué la réponse qui correspondait à leur situation pour chaque énoncé.

1) Altruisme

J'aide ceux dont la charge de travail est lourde.

2) Vertu civique

Je me tiens au courant des nouveaux développements dans mon ministère/agence.

3) *Sportsmanship*

Je passe beaucoup de temps à me plaindre de questions banales. (Item renversé)

4) Le professionnalisme

Je ne m'absente pas du travail inutilement.

3.3.3. La variable modératrice : la justice organisationnelle

La justice organisationnelle comporte trois dimensions : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. Les indicateurs sélectionnés pour mesurer la justice procédurale proviennent du *Distributive Justice Index*, développé par Price et Mueller (1986). Les justices procédurale et interactionnelle seront quant à elles mesurées à l'aide de l'échelle élaborée par Moorman (1991). Ces échelles de mesure ont entre autres été utilisées par Aryee *et al.* (2002) et Pate, Martin et McGoldrick (2003). Les répondants ont été appelés à indiquer sur une échelle de Likert comprenant sept points (1 = Tout à fait en désaccord ; 7 = Tout à fait en accord) où ils se situaient par rapport à l'énoncé qui leur était présenté. Les indicateurs reliés à chacune des trois dimensions de la justice organisationnelle sont les suivants :

1) Justice distributive

Je suis récompensé équitablement compte tenu...

- a) de mes responsabilités.
- b) de mon expérience.
- c) de l'importance de l'effort que je fournis.
- d) des tâches que j'ai bien exécutées.
- e) de la tension et des pressions que comporte mon travail.

2) Justice procédurale

Mon organisation a des procédures qui...

- a) prévoient le recueil de renseignements précis nécessaires à la prise de décisions.
- b) prévoient la possibilité d'en appeler d'une décision ou de la contester.
- c) assure la représentation de toutes les parties touchées par une décision.
- d) fixent des normes afin que des décisions uniformes soient prises.
- e) prévoient la consultation de toutes les parties touchées par une décision.
- f) prévoient un retour d'information utile sur la décision et sa mise en œuvre.
- g) permettent de demander des précisions ou des renseignements supplémentaires sur une décision.

3) La justice interactionnelle

Lorsque des décisions sont prises concernant mon emploi, mon superviseur...

- a) prend en considération mon point de vue.
- b) est capable de faire abstraction de ses préjugés personnels.
- c) me fournit une rétroaction opportune sur la décision et ses conséquences.
- d) se montre aimable et compréhensif envers moi.
- e) se préoccupe de mes droits en tant qu'employé.
- f) fait le nécessaire pour me traiter avec franchise.

3.3.4. Les variables de contrôle

Certaines variables ont été reliées aux comportements de citoyenneté organisationnelle. Ces variables ont été identifiées entre autres par Kidder (1998) et Morrison (1994) (cités dans Coyle-Shapiro, 2002). Les indicateurs présentés ci-dessous nous permettront de les mesurer.

1) L'âge

L'âge a été associé à certaines dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle (Morrison, 1994). Pour mesurer cette variable, une question ouverte a été posée. Les répondants ont alors indiqué leur âge en nombre d'années :

Quel âge avez-vous ?

2) Le sexe

Kidder (1998) a observé une relation entre le sexe et les comportements de citoyenneté organisationnelle (cité dans Coyle-Shapiro, 2002). Le sexe constitue une variable dichotomique. Les répondants ont dû choisir entre «féminin», codé 1 et «masculin», codé 2 :

Quel est votre sexe?

3) La scolarité

Tremblay, Guay et Simard (2000) ont noté que certaines variables individuelles pouvaient avoir une incidence sur les comportements hors rôle. Pour tenir compte de ce constat, nous contrôlerons la scolarité des répondants. Les répondants ont dû identifier parmi sept niveaux de scolarité (allant du cours secondaire au doctorat) le niveau de scolarité le plus élevé qu'il ont obtenu. La question se présente comme suit:

Quel est le diplôme le plus élevé que vous avez obtenu?

4) L'ancienneté dans le poste et dans l'organisation

Une relation a été observée entre l'ancienneté et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Morrison, 1994). Deux questions ouvertes nous permettront de mesurer l'ancienneté. Les participants ont répondu aux questions suivantes en indiquant le nombre d'années et de mois :

- a) Depuis combien de temps occupez-vous votre poste actuel?
- b) Depuis combien de temps travaillez-vous pour votre ministère/agence?

5) La catégorie d'emploi

Notre échantillon comporte des répondants issus de différentes catégories d'emploi. Pour en contrôler les effets, les participants ont dû indiquer la catégorie d'emploi à laquelle ils appartenaient. Ils ont eu à choisir entre exploitation, soutien administratif, technique, administration et services extérieurs, scientifiques et professionnels, direction (groupe EX). La question se présente aux répondants de la façon suivante:

À quelle catégorie d'emploi appartenez-vous?

3.4. LE PLAN D'ANALYSE : L'ANALYSE STATISTIQUE

L'étape de l'observation terminée, nous devons procéder à l'analyse des informations. Cette étape permet de vérifier si les résultats observés confirment ou non nos hypothèses. Puisque notre recherche est uniquement d'ordre quantitatif, notre analyse des données est constituée d'analyses statistiques.

3.4.1. L'analyse descriptive

L'analyse statistique descriptive permet de dégager les caractéristiques d'une série d'observations. Premièrement, nous présenterons les caractéristiques démographiques (l'âge, le sexe, la scolarité, l'ancienneté et la catégorie d'emploi) de notre échantillon, principalement en termes de fréquence et/ou de moyenne à l'aide d'un tableau. Deuxièmement, un autre tableau nous permettra de présenter la moyenne et l'écart-type pour chacune des variables suivantes : la violation du contrat psychologique, les comportements de citoyenneté organisationnelle et la justice organisationnelle. De plus, nous ajouterons une matrice de corrélation.

3.4.2. L'alpha de Cronbach

Avant de s'intéresser aux relations entre les variables, il importe de s'assurer de la fiabilité de nos échelles de mesure. L'alpha de Cronbach, un coefficient de fiabilité, sera utilisé à cette fin. L'alpha de Cronbach permet de limiter le nombre d'indicateurs compris dans une échelle de manière à en augmenter la fiabilité. Une échelle sera jugée fiable si la valeur de l'alpha est égale ou supérieure à 70.

3.4.3. La régression hiérarchique

La régression hiérarchique nous permettra de confirmer ou non les hypothèses avancées à la section 2.4. Par ailleurs, la régression hiérarchique rend possible l'établissement d'une relation statistique entre une variable dépendante et plusieurs variables explicatives (variables indépendantes).

Dans un premier temps, des régressions seront pratiquées pour vérifier si la violation du contrat psychologique est reliée aux comportements de citoyenneté organisationnelle. Dans la première régression, nous introduirons uniquement la violation du contrat psychologique. Ceci nous permettra d'étudier l'influence de la violation du contrat psychologique sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Par la suite, nous effectuerons une régression en deux étapes. La première étape de la régression consistera à introduire dans l'équation les variables de contrôle du modèle (âge, sexe, scolarité, ancienneté dans le poste, ancienneté dans l'organisation et catégorie d'emploi) ainsi que la variable modératrice (justice organisationnelle). Dans la seconde étape, nous introduirons la violation du contrat psychologique. L'introduction de variables de contrôle dans la régression permettra d'isoler l'effet de la violation du contrat psychologique sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Chacune de ces régressions sera répétée sur chaque dimension des comportements de citoyenneté organisationnelle. Cette opération nous permettra de vérifier notre première hypothèse.

Dans un deuxième temps, nous nous affairerons à vérifier l'effet modérateur de la justice organisationnelle sur la relation entre la violation du contrat psychologique (variable indépendante) et les comportements de citoyenneté organisationnelle (variable dépendante). Certaines études (Kickul, Lester et Finkl, 2002; Turnley *et al.*, 2003; Turnley et Feldman, 2000) ont utilisé la régression hiérarchique pour montrer un effet de modulation entre la réalisation/violation du contrat psychologique et différents comportements. Nous vérifierons donc nos hypothèses subséquentes à l'aide de cette procédure.

Ainsi, nous réaliserons une régression hiérarchique pour chaque dimension des comportements de citoyenneté organisationnelle. Une première étape consistera à introduire les variables de contrôle dans l'équation : l'âge, le sexe, la scolarité, l'ancienneté dans le poste et dans l'organisation et la catégorie d'emploi. À la deuxième étape, nous insérerons dans l'équation les effets directs, soit l'effet de la violation du contrat psychologique (variable indépendante) et l'effet de la justice organisationnelle (variable modératrice). Ensuite, nous adopterons la même stratégie que Kickul, Lester et Finkl (2002) concernant l'introduction des interactions entre la violation du contrat psychologique et les dimensions de la justice interactionnelle. Ainsi, à la troisième étape, il s'agira d'inclure dans l'équation de régression l'interaction de la variable indépendante (la violation du contrat

psychologique) et de la justice distributive; tandis qu'à la quatrième et à la cinquième étape, nous introduirons respectivement l'interaction de la violation du contrat psychologique et de la justice procédurale et l'interaction de la violation du contrat psychologique et de la justice interactionnelle. Les étapes trois, quatre et cinq nous permettront de tester la modération. Une dernière étape consistera à introduire l'effet combiné de la violation du contrat psychologique et de chaque dimension de la justice organisationnelle. Finalement, l'observation des coefficients standardisés (β) et de la variance (ΔR^2) nous indiquera si la modération est significative.

CHAPITRE 4 : L'ANALYSE DES RÉSULTATS

Ce chapitre porte sur les résultats des analyses statistiques. Il se divise en trois parties. Dans un premier temps, nous procéderons à une analyse descriptive des caractéristiques démographiques de notre échantillon et des variables de notre modèle. Par la suite, nous présenterons les résultats des analyses bivariées. Pour terminer, nous nous intéresserons aux relations statistiques qui ont émergé des analyses multivariées.

4.1. LES STATISTIQUES DESCRIPTIVES

Dans un premier temps, il importe de rappeler brièvement la provenance des données à la base du présent exercice statistique. Les données que nous utilisons proviennent d'une étude réalisée en 2005 par Louise Lemire et Tania Saba auprès d'employés de l'administration publique fédérale du Canada, plus précisément de la région du Québec. Le personnel était invité à compléter un questionnaire sur le site Internet de l'École nationale d'administration publique (ENAP). Au total, 791 personnes ont répondu à l'appel.

Ce volet du chapitre 4 présente le profil général des répondants sur la base des statistiques descriptives pratiquées sur les variables de contrôle (âge, sexe, scolarité, ancienneté dans le poste, ancienneté dans le ministère, catégorie d'emploi) ainsi que les statistiques descriptives réalisées sur les variables dépendantes, indépendantes et modératrices.

4.1.1. La description des variables de contrôle

Le tableau suivant présente les analyses descriptives relatives aux caractéristiques démographiques de notre échantillon.

TABLEAU I : Répartition des répondants selon les caractéristiques démographiques

Variables	Valeur	Fréquence	%	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type	Total
Âge	—	—	—	20	62	43,26	9,07	784
Sexe	1 = Féminin	409	51,7	—	—	—	—	786
	2 = Masculin	377	47,7	—	—	—	—	
Ancienneté dans le poste	—	—	—	1	37	9,24	8,63	658
Ancienneté dans le ministère	—	—	—	1	37	14,85	9,99	745
Niveau de scolarité	Cours secondaires/DEP	196	24,8	—	—	—	—	786
	Cours collégial (DEC) ou classique	177	22,4	—	—	—	—	
	Certificat de 1er cycle	80	10,1	—	—	—	—	
	Baccalauréat	183	23,1	—	—	—	—	
	Diplôme de 2e cycle	40	5,1	—	—	—	—	
	Maîtrise	99	12,5	—	—	—	—	
	Doctorat	11	1,4	—	—	—	—	
Catégorie d'emploi	Exploitation	48	6,1	—	—	—	—	768
	Soutien administratif	218	27,6	—	—	—	—	
	Technique	148	18,7	—	—	—	—	
	Administration et services extérieurs	182	23,0	—	—	—	—	
	Scientifiques et professionnels	153	19,3	—	—	—	—	
	Direction (EX)	19	2,4	—	—	—	—	

À la lumière de ce tableau, nous constatons que la moyenne d'âge des répondants est de 43,26 ans. Le plus jeune des répondants est âgé de 20 ans tandis que le plus âgé a 62 ans. Il est à noter que sept personnes n'ont pas indiqué leur âge.

En ce qui a trait au sexe des répondants, la majorité des répondants (51,7 %) sont des femmes. Cinq répondants n'ont pas répondu à la question visant à identifier le sexe des participants.

En termes d'ancienneté, l'écart est important entre le répondant le moins ancien et celui le plus ancien. Au niveau de l'ancienneté dans le poste, le répondant le moins ancien compte une année d'ancienneté tandis que l'employé le plus ancien cumule 37 années d'ancienneté. Sur les 791 participants à l'étude, seules 658 personnes ont indiqué leur ancienneté dans le poste. Pour ces personnes, l'ancienneté moyenne s'élevait à 9,24 ans. Quant à la moyenne

d'ancienneté au sein du ministère, elle est de 14,85 années. Sept cent quarante-sept (747) individus ont répondu à la question mesurant l'ancienneté dans le ministère.

Nous nous sommes également intéressés au niveau de scolarité des participants à l'étude. Ainsi, le tableau indique que pour 24,8 % des répondants, le cours secondaire/DEP est le dernier niveau de scolarité obtenu tandis que la proportion des répondants ayant complété comme dernier niveau de scolarité un Baccalauréat et un cours collégial (DEC) ou classique est respectivement de 23,1 % et de 22,4 %. Dix-huit pour cent (18 %) des répondants détiennent un diplôme d'études supérieures. Cinq personnes n'ont pas répondu à la question concernant le niveau de scolarité.

Finalement, l'échantillon est constitué à 27,6 % de personnes appartenant à la catégorie d'emploi *Soutien administratif* et à 23,0 % de personnel de *l'Administration et des services extérieurs*. La *Direction* est présente dans notre échantillon dans une faible proportion de 2,4 %. Vingt-trois participants n'ont pas répondu à la question portant sur la catégorie d'emploi.

4.1.2. La description de la variable dépendante

Le tableau ci-dessous offre un regard sur les statistiques descriptives de notre variable dépendante; les comportements de citoyenneté organisationnelle.

TABLEAU II : Répartition des répondants selon les comportements de citoyenneté organisationnelle

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moyenne	Écart-Type
Je ne m'absente pas inutilement du travail. (Professionnalisme)	1 = Tout à fait en désaccord	59	7,5	5,50	1,79
	2 = Fortement en désaccord	18	2,3		
	3 = Plutôt en désaccord	38	4,8		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	49	6,2		
	5 = Plutôt en accord	114	14,4		
	6 = Fortement en accord	207	26,2		
	7 = Tout à fait en accord	301	38,1		
	Total	786	99,4		
J'aide ceux dont la charge de travail est lourde. (Altruisme)	1 = Tout à fait en désaccord	26	3,3	5,19	1,37
	2 = Fortement en désaccord	18	2,3		
	3 = Plutôt en désaccord	28	3,5		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	100	12,6		
	5 = Plutôt en accord	277	35,0		
	6 = Fortement en accord	213	26,9		
	7 = Tout à fait en accord	124	15,7		
	Total	786	99,4		
Je me tiens au courant des nouveaux développements de mon ministère. (Vertu civique)	1 = Tout à fait en désaccord	16	2,0	5,15	1,30
	2 = Fortement en désaccord	20	2,5		
	3 = Plutôt en désaccord	41	5,2		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	100	12,6		
	5 = Plutôt en accord	283	35,8		
	6 = Fortement en accord	219	27,7		
	7 = Tout à fait en accord	104	13,1		
	Total	783	99,0		
BC4 Je passe beaucoup de temps à me plaindre de questions banales. (Sportsmanship) Item renversé	7 = Tout à fait en accord	4	0,5	1,93	1,24
	6 = Fortement en accord	9	1,1		
	5 = Plutôt en accord	24	3,0		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	64	8,1		
	3 = Plutôt en désaccord	93	11,8		
	2 = Fortement en désaccord	190	24,0		
	1 = Tout à fait en désaccord	402	50,8		
	Total	786	99,4		

Nous avons mesuré quatre dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle : l'altruisme, la vertu civique, le professionnalisme et le *sportsmanship*. Chaque indicateur apparaissant au Tableau II mesure une dimension des comportements de citoyenneté organisationnelle. À noter que l'indicateur «Je passe beaucoup de temps à me plaindre de questions banales» a dû être recodé.

Le Tableau II révèle que les participants à l'étude manifestent ces comportements de citoyenneté organisationnelle. En effet, si nous observons de plus près les trois premiers indicateurs, nous remarquons que les répondants sont «plutôt en accord», «fortement en accord» ou «tout à fait en accord» avec les énoncés et ce, dans des proportions qui varient de 75,8 % à 78,7 %. En ce qui a trait au dernier libellé, «Je passe beaucoup de temps à me plaindre de questions banales», les répondants ont indiqué dans une proportion de 50,8 % être «tout à fait en désaccord» avec celui-ci. Cette proportion grimpe à 86,6 % lorsque nous considérons également les répondants étant «fortement en désaccord» (24,0 %) ou «plutôt en désaccord» (11,8 %) avec la proposition.

Si nous nous intéressons individuellement à chaque indicateur, nous observons que les répondants sont «tout à fait en accord» avec l'indicateur «Je ne m'absente pas inutilement du travail» dans une proportion de 38,1 %. De plus, les répondants sont «plutôt en accord» avec les indicateurs «J'aide ceux dont la charge de travail est lourde» et «Je me tiens au courant des nouveaux développements de mon ministère» et ce, dans des proportions respectives de 35,0 % et 35,8 %.

La moyenne des trois premiers indicateurs du Tableau II varie entre 5,15 et 5,50 sur une échelle dont le maximum possible est 7. Quant au quatrième énoncé, la moyenne se situe à 1,93.

Finalement, nous avons considéré la variable des comportements de citoyenneté organisationnelle dans sa globalité. Ainsi, nous avons obtenu pour cette variable une moyenne de 5,48 sur un maximum de 7 et un écart-type de 0,86. De plus, nous avons obtenu pour cette variable un alpha de Cronbach de 0,40, ce qui est très faible au chapitre de la cohérence interne. Par contre, la faiblesse de notre alpha nous indique qu'il y a une réelle distinction entre les dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle

et que nos indicateurs traduisent bien cette distinction. Cependant, compte tenu de la faiblesse de son alpha, nous ne pourrions l'utiliser pour les analyses bivariées et multivariées.

TABLEAU III : Présentation des statistiques descriptives de la variable des comportements de citoyenneté organisationnelle

Variable	Moyenne	Écart-Type	Alpha de Cronbach	Total
Comportements de citoyenneté organisationnelle	5,48	0,86	0,40	781

4.1.3. La description de la variable indépendante

Notre variable indépendante, soit la violation du contrat psychologique, est composée de trois indicateurs. Les indicateurs «Je crois que mon ministère/agence s'est acquitté de ses plus importantes obligations envers moi» et «Je crois que mon ministère/agence s'est bien acquitté de ses obligations envers moi» ont été recodés de manière à traduire la violation du contrat psychologique. Le tableau suivant indique la fréquence, la moyenne et l'écart-type pour chaque indicateur.

TABLEAU IV : Répartition des répondants selon la violation du contrat psychologique

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moyenne	Écart-Type
VI3 Je crois que mon ministère/agence s'est acquitté de ses plus importantes obligations envers moi. Item renversé	7 = Tout à fait en accord	72	9,1	4,69	1,48
	6 = Fortement en accord	184	23,3		
	5 = Plutôt en accord	220	27,8		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	144	18,2		
	3 = Plutôt en désaccord	99	12,5		
	2 = Fortement en désaccord	40	5,1		
	1 = Tout à fait en désaccord	27	3,4		
	Total	786	99,4		
VI1 Je crois que mon ministère/agence s'est bien acquitté de ses obligations envers moi. Item renversé	7 = Tout à fait en accord	36	4,6	4,24	1,53
	6 = Fortement en accord	124	15,7		
	5 = Plutôt en accord	228	28,8		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	170	21,5		
	3 = Plutôt en désaccord	106	13,4		
	2 = Fortement en désaccord	72	9,1		
	1 = Tout à fait en désaccord	48	6,1		
	Total	784	99,1		
VI2 Je crois que mon ministère/agence a coup sur coup manqué à ses obligations envers moi.	1 = Tout à fait en désaccord	143	18,1	3,40	1,75
	2 = Fortement en désaccord	127	16,1		
	3 = Plutôt en désaccord	142	18,0		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	166	21,0		
	5 = Plutôt en accord	93	11,8		
	6 = Fortement en accord	69	8,7		
	7 = Tout à fait en accord	42	5,3		
	Total	782	98,9		

Les répondants ont indiqué être «plutôt en accord» avec les indicateurs «Je crois que mon ministère/agence s'est acquitté de ses plus importantes obligations envers moi» (27,8 %) et

«Je crois que mon ministère/agence s'est bien acquitté de ses obligations envers moi» (28,8 %). Les moyennes pour ces deux indicateurs sont respectivement de 4,69 et 4,24 sur une échelle dont le maximum est 7. Quant à l'énoncé «Je crois que mon ministère/agence a coup sur coup manqué à ses obligations», 21 % des participants s'est dit «ni en désaccord ni en accord» avec cette proposition. De plus, 52,2 % des répondants ont affirmé «être plutôt en désaccord», «fortement en désaccord» ou «tout à fait en désaccord» avec cette affirmation. D'ailleurs, la moyenne pour ce dernier indicateur était de 3,40 sur une échelle de 7.

Au total, la variable violation du contrat psychologique affiche une moyenne de 3,49 sur une échelle de 7 et un écart-type de 1,40. L'alpha pour l'échelle de mesure de la violation du contrat psychologique est de 0,85, ce qui témoigne d'une bonne cohérence interne.

TABLEAU V : Présentation des statistiques descriptives de la variable de la violation du contrat psychologique

Variable	Moyenne	Écart-Type	Alpha de Cronbach	Total
Violation du contrat psychologique	3,49	1,40	0,85	779

4.1.4. La description de la variable modératrice

La documentation reconnaît à la justice organisationnelle trois dimensions : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. C'est en fonction de ces différentes dimensions que nous avons observé la variable de la justice organisationnelle.

4.1.4.1. La justice distributive

La justice distributive est mesurée à l'aide d'une échelle constituée de cinq indicateurs. En fait, le répondant doit indiquer s'il est récompensé équitablement compte tenu de ses responsabilités, de son expérience, de l'importance de l'effort qu'il fournit, des tâches qu'il a bien exécutées et de la tension et de la pression que comporte son travail. Le Tableau VI présente les statistiques descriptives propres à la justice distributive.

TABLEAU VI : Répartition des répondants selon la justice distributive

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moyenne	Écart-Type
JD1 de mes responsabilités.	1 = Tout à fait en désaccord	70	8,8	4,02	1,58
	2 = Fortement en désaccord	72	9,1		
	3 = Plutôt en désaccord	148	18,7		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	140	17,7		
	5 = Plutôt en accord	238	30,1		
	6 = Fortement en accord	87	11,0		
	7 = Tout à fait en accord	34	4,3		
	Total	789	99,7		
JD2 de mon expérience.	1 = Tout à fait en désaccord	80	10,1	3,88	1,62
	2 = Fortement en désaccord	96	12,1		
	3 = Plutôt en désaccord	141	17,8		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	139	17,6		
	5 = Plutôt en accord	216	27,3		
	6 = Fortement en accord	88	11,1		
	7 = Tout à fait en accord	30	3,8		
	Total	790	99,9		
JD3 de l'importance de l'effort que je fournis.	1 = Tout à fait en désaccord	90	11,4	3,76	1,63
	2 = Fortement en désaccord	91	11,5		
	3 = Plutôt en désaccord	168	21,2		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	147	18,6		
	5 = Plutôt en accord	183	23,1		
	6 = Fortement en accord	74	9,4		
	7 = Tout à fait en accord	34	4,3		
	Total	787	99,5		
JD4 des tâches que j'ai bien exécutées/des bons résultats que j'ai obtenus	1 = Tout à fait en désaccord	92	11,6	3,75	1,65
	2 = Fortement en désaccord	102	12,9		
	3 = Plutôt en désaccord	161	20,4		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	137	17,3		
	5 = Plutôt en accord	182	23,0		
	6 = Fortement en accord	82	10,4		
	7 = Tout à fait en accord	32	4,0		
	Total	788	99,6		
JD5 de la tension et des pressions que comporte mon travail.	1 = Tout à fait en désaccord	94	11,9	3,59	1,58
	2 = Fortement en désaccord	107	13,5		
	3 = Plutôt en désaccord	183	23,1		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	158	20,0		
	5 = Plutôt en accord	160	20,2		
	6 = Fortement en accord	62	7,8		
	7 = Tout à fait en accord	25	3,2		
	Total	789	99,7		

Les répondants sont «plutôt en accord» avec quatre des cinq indicateurs de la justice distributive dans des proportions qui fluctuent entre 30,1 % et 23,0 %. L'indicateur rendant compte de la tension et des pressions que comporte le travail se distingue des autres

indicateurs dans la mesure où 23,1 % des répondants sont «plutôt en désaccord» avec l'énoncé. Les moyennes des indicateurs de cette dimension de la justice organisationnelle varient entre 4,02 et 3,59 sur une échelle dont le maximum est 7.

Au total, la moyenne de la dimension de la justice distributive est de 3,80 sur une échelle de 7 pour un écart-type de 1,45. Finalement, son alpha de 0,94 indique une forte cohérence interne de l'échelle de mesure (Tableau VII).

TABLEAU VII : Présentation des statistiques descriptives de la dimension de la justice distributive

Variable	Moyenne	Écart-Type	Alpha de Cronbach	Total
Justice distributive	3,80	1,45	0,94	784

4.1.4.2. La justice procédurale

Sept indicateurs permettent de mesurer la justice procédurale. Les répondants devaient se positionner par rapport aux propositions en se référant aux procédures présentes au sein de leur ministère. Les statistiques descriptives de la justice procédurale sont rapportées au Tableau VIII.

TABLEAU VIII : Répartition des répondants selon la justice procédurale

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moyenne	Écart-Type
JP2 prévoient la possibilité d'en appeler d'une décision ou de la contester.	1 = Tout à fait en désaccord	27	3,4	4,57	1,48
	2 = Fortement en désaccord	56	7,1		
	3 = Plutôt en désaccord	85	10,7		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	171	21,6		
	5 = Plutôt en accord	243	30,7		
	6 = Fortement en accord	135	17,1		
	7 = Tout à fait en accord	71	9,0		
	Total	788	99,6		
JP6 prévoient informer les employés des décisions prises et de leur mise en oeuvre.	1 = Tout à fait en désaccord	27	3,4	4,46	1,50
	2 = Fortement en désaccord	75	9,5		
	3 = Plutôt en désaccord	107	13,5		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	122	15,4		
	5 = Plutôt en accord	257	32,5		
	6 = Fortement en accord	155	19,6		
	7 = Tout à fait en accord	45	5,7		
	Total	788	99,6		
JP7 permettent de demander des précisions ou des renseignements supplémentaires sur une décision.	1 = Tout à fait en désaccord	38	4,8	4,36	1,50
	2 = Fortement en désaccord	75	9,5		
	3 = Plutôt en désaccord	100	12,6		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	145	18,3		
	5 = Plutôt en accord	252	31,9		
	6 = Fortement en accord	134	16,9		
	7 = Tout à fait en accord	41	5,2		
	Total	785	99,2		
JP4 fixent des normes afin que des décisions uniformes soient prises.	1 = Tout à fait en désaccord	38	4,8	4,29	1,48
	2 = Fortement en désaccord	63	8,0		
	3 = Plutôt en désaccord	118	14,9		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	180	22,8		
	5 = Plutôt en accord	230	29,1		
	6 = Fortement en accord	116	14,7		
	7 = Tout à fait en accord	42	5,3		
	Total	787	99,5		
JP1 prévoient le recueil de renseignements précis nécessaires à la prise de décision.	1 = Tout à fait en désaccord	38	4,8	4,27	1,43
	2 = Fortement en désaccord	59	7,5		
	3 = Plutôt en désaccord	114	14,4		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	191	24,1		
	5 = Plutôt en accord	246	31,1		
	6 = Fortement en accord	105	13,3		
	7 = Tout à fait en accord	35	4,4		
	Total	788	99,6		

TABLEAU VIII: Répartition des répondants selon la justice procédurale (suite)

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moyenne	Écart-Type
JP3 assurent la représentation de toutes les parties touchées par une décision..	1 = Tout à fait en désaccord	42	5,3	4,26	1,49
	2 = Fortement en désaccord	63	8,0		
	3 = Plutôt en désaccord	122	15,4		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	173	21,9		
	5 = Plutôt en accord	235	29,7		
	6 = Fortement en accord	114	14,4		
	7 = Tout à fait en accord	38	4,8		
	Total	787	99,5		
JP5 prévoient la consultation de toutes les parties touchées par une décision.	1 = Tout à fait en désaccord	55	7,0	4,01	1,56
	2 = Fortement en désaccord	95	12,0		
	3 = Plutôt en désaccord	138	17,4		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	158	20,0		
	5 = Plutôt en accord	213	26,9		
	6 = Fortement en accord	94	11,9		
	7 = Tout à fait en accord	33	4,2		
	Total	786	99,4		

Pour l'ensemble des indicateurs de l'échelle de la justice procédurale, les répondants sont «plutôt en accord» avec les énoncés et ce, dans des proportions qui atteignent entre 26,9 % et 32,5 %. De plus, la moyenne des indicateurs mesurant la variable de la justice procédurale varie entre 4,57 et 4,01 sur une échelle de 7.

Dans son ensemble, la dimension de la justice procédurale possède une moyenne de 4,32 sur une échelle de 7 et un écart-type de 1,20. Tout comme l'échelle de la justice distributive, la justice procédure montre une forte cohérence interne avec un alpha de 0,91 (Tableau IX).

TABLEAU IX : Présentation des statistiques descriptives de la dimension de la justice procédurale

Variable	Moyenne	Écart-Type	Alpha de Cronbach	Total
Justice procédurale	4,32	1,20	0,91	783

4.1.4.3. La justice interactionnelle

Les indicateurs qui permettent de rendre compte de la justice interactionnelle sont au nombre de six. Les répondants se sont vus proposer une réflexion de l'ordre suivant : «Lorsque des décisions sont prises concernant mon emploi, mon superviseur...». Les répondants devaient ensuite se positionner par rapport à la liste des six indicateurs qui s'en suit. Le tableau ci-dessous comporte les statistiques descriptives des indicateurs de la justice interactionnelle.

TABLEAU X : Répartition des répondants selon la justice interactionnelle

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moyenne	Écart-Type
J14 se montre aimable et compréhensif envers moi.	1 = Tout à fait en désaccord	39	4,9	4,81	1,56
	2 = Fortement en désaccord	41	5,2		
	3 = Plutôt en désaccord	64	8,1		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	127	16,1		
	5 = Plutôt en accord	234	29,6		
	6 = Fortement en accord	187	23,6		
	7 = Tout à fait en accord	98	12,4		
	Total	790	99,9		
J16 fait le nécessaire pour me traiter avec franchise.	1 = Tout à fait en désaccord	55	7,0	4,70	1,71
	2 = Fortement en désaccord	55	7,0		
	3 = Plutôt en désaccord	67	8,5		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	122	15,4		
	5 = Plutôt en accord	187	23,6		
	6 = Fortement en accord	199	25,2		
	7 = Tout à fait en accord	103	13,0		
	Total	788	99,6		
J15 se préoccupe des mes droits d'employé.	1 = Tout à fait en désaccord	50	6,3	4,65	1,63
	2 = Fortement en désaccord	49	6,2		
	3 = Plutôt en désaccord	71	9,0		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	137	17,3		
	5 = Plutôt en accord	218	27,6		
	6 = Fortement en accord	179	22,6		
	7 = Tout à fait en accord	86	10,9		
	Total	790	99,9		

TABLEAU X: Répartition des répondants selon la justice interactionnelle (suite)

Indicateurs	Valeurs	Fréquence	%	Moyenne	Écart-Type
JI2 est capable de faire abstraction de ses préjugés personnels.	1 = Tout à fait en désaccord	47	5,9	4,41	1,62
	2 = Fortement en désaccord	70	8,8		
	3 = Plutôt en désaccord	103	13,0		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	147	18,6		
	5 = Plutôt en accord	203	25,7		
	6 = Fortement en accord	159	20,1		
	7 = Tout à fait en accord	61	7,7		
	Total	790	99,9		
JI1 prend en considération mon point de vue.	1 = Tout à fait en désaccord	39	4,9	4,41	1,61
	2 = Fortement en désaccord	85	10,7		
	3 = Plutôt en désaccord	105	13,3		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	126	15,9		
	5 = Plutôt en accord	217	27,4		
	6 = Fortement en accord	159	20,1		
	7 = Tout à fait en accord	59	7,5		
	Total	790	99,9		
JI3 me fournit une rétroaction opportune sur la décision et ses conséquences.	1 = Tout à fait en désaccord	51	6,4	4,36	1,60
	2 = Fortement en désaccord	69	8,7		
	3 = Plutôt en désaccord	108	13,7		
	4 = Ni en désaccord, ni en accord	128	16,2		
	5 = Plutôt en accord	232	29,3		
	6 = Fortement en accord	155	19,6		
	7 = Tout à fait en accord	46	5,8		
	Total	789	99,7		

Les répondants sont «plutôt en accord» avec six des sept indicateurs et ce, dans des proportions allant de 29,6 % à 25,7 %. L'indicateur «Fait le nécessaire pour me traiter avec franchise» se démarque des autres indicateurs alors que 25,2 % des répondants se sont dit «fortement en accord» avec cet énoncé. Globalement, les répondants ont indiqué être «plutôt en accord», «fortement en accord» ou «tout à fait en accord» avec l'ensemble des indicateurs dans des proportions variant de 53,5 % à 61,8 %. De plus, le niveau de justice interactionnelle par rapport à ces indicateurs varie de 4,81 à 4,36 sur une échelle de 7.

Dans son ensemble, la justice interactionnelle obtient une moyenne de 4,56 sur 7 et un écart-type de 1,46. Finalement, à l'instar des deux premières dimensions de la justice organisationnelle, l'échelle de mesure de la justice interactionnelle indique une forte cohérence interne. En effet, l'alpha pour la justice interactionnelle est de 0,95 (Tableau XI).

TABLEAU XI : Présentation des statistiques descriptives de la dimension de la justice interactionnelle

Variable	Moyenne	Écart-Type	Alpha de Cronbach	Total
Justice interactionnelle	4,56	1,46	0,95	787

4.2. LES ANALYSES BIVARIÉES

Dans cette section du chapitre 4, nous présentons les résultats de la matrice de corrélation (Tableau XII). L'analyse de ces résultats nous permet d'identifier les associations existant entre les variables et le sens de ces associations.

Dans un premier temps, nous observons que la variable indépendante, soit la violation du contrat psychologique est reliée significativement (au seuil de $p < 0,001$) à trois des quatre dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle. En effet, seul l'altruisme (J'aide ceux dont la charge de travail est lourde) n'est pas associé significativement à la variable indépendante. Ainsi, la vertu civique et le professionnalisme sont reliés négativement à la violation du contrat psychologique tandis que le *sportsmanship* est relié positivement à la variable indépendante. La violation du contrat psychologique est également associée négativement et significativement (au seuil de $p < 0,001$) à chacune des dimensions de la justice organisationnelle.

Quant à notre variable modératrice, nous observons que la justice procédurale et la justice interactionnelle sont associées significativement (au seuil de $p < 0,001$) aux quatre dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle. L'altruisme, la vertu civique et le professionnalisme sont reliés positivement à la justice procédurale et à la justice interactionnelle alors que le *sportsmanship* est relié négativement à ces deux dimensions de la justice organisationnelle. Pour sa part, la justice distributive est associée significativement à trois dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle, soit l'altruisme, la vertu civique et le *sportsmanship*. Elle est reliée positivement à l'altruisme et à la vertu civique et négativement au *sportsmanship*.

Quant aux variables de contrôle, on observe que l'âge est relié significativement et positivement à l'altruisme et négativement au *sportsmanship*. Nous notons également que les femmes, davantage que les hommes, ne s'absentent pas inutilement du travail. De plus, les résultats indiquent que plus les individus sont scolarisés, moins ils aident ceux dont la charge de travail est lourde et plus ils se tiennent au courant des nouveaux développements. Il n'y a aucune association entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'ancienneté dans le poste. Par contre, l'ancienneté au sein du ministère est associée

négalement au *sportsmanship*. Donc, plus un individu a d'ancienneté au sein du ministère, moins il se plaint de questions banales.

En terminant, notons que les dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle sont corrélées significativement entre elles. Le même phénomène est observé parmi les dimensions de la justice organisationnelle.

TABLEAU XII : Matrice de corrélation

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1- Âge													
2- Sexe	,126***												
3- Scolarité	-,147***	,066											
4- Ancienneté poste	,401***	,141***	-,182***										
5- Ancienneté ministère	,599**	,165***	-,264***	,587***									
6- Catégorie d'emploi	-,013	,087*	,446***	-,086*	-,092*								
7- Altruisme	,074*	-,042	-,162***	,086*	,088*	-,120**							
8- Vertu civique	,060	-,033	,138***	-,066	,025	,149***	,131***						
9- Professionnalisme	,012	-,086*	-,007	-,029	-,019	,046	,132***	,158***					
10- <i>Sportsmanship</i> ^a	-,158***	,033	,016	-,010	-,081*	-,005	-,143***	-,144***	-,158***				
11- Violation	,016	,059	-,039	,074	,056	-,090*	-,063	-,168***	-,131***	,258***			
12- Justice distributive	-,064	-,018	,079*	-,107**	-,073*	,041	,071*	,157***	,005	-,135***	-,563***		
13- Justice procédurale	-,015	-,023	,002	-,021	,001	,009	,190***	,197***	,141***	-,174***	-,485***	,389***	
14- Justice interactionnelle	-,038	-,010	,084*	-,137***	-,062	,073*	,167***	,208***	,113**	-,207***	-,629***	,500***	,529***

*** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05

a. «Je passe beaucoup de temps à me plaindre de questions banales.»

4.3. LES ANALYSES MULTIVARIÉES

L'analyse des résultats de la présente partie permettra d'identifier les liens significatifs entre les variables et ainsi, de confirmer ou non les hypothèses que nous avons formulées à la section 2.4. En effet, les régressions hiérarchiques que nous avons réalisées ont permis d'établir une relation statistique entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et plusieurs variables explicatives.

4.3.1. L'influence de la violation du contrat psychologique sur les comportements de citoyenneté organisationnelle

Notre hypothèse 1 avait ainsi été formulée : *La violation du contrat psychologique est reliée négativement aux comportements de citoyenneté organisationnelle*. Pour vérifier cette hypothèse, nous avons élaboré deux modèles de régression pour chaque dimension des comportements de citoyenneté organisationnelle.

Le premier modèle de régression inclut uniquement la variable de la violation du contrat psychologique. Ce modèle s'intéresse donc exclusivement aux effets de la variable indépendante sur la variable dépendante. Le tableau suivant présente les résultats des régressions hiérarchiques réalisées en fonction du premier modèle.

TABLEAU XIII : Régressions examinant l'influence de la violation du contrat psychologique sur les dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle

Variable explicative	Altruisme	Vertu civique	Professionnalisme	<i>Sportsmanship</i>
	Bêta	Bêta	Bêta	Bêta
BLOC 1				
Violation	-,063	-,168***	-,131***	,258***
R2 ajusté	,003	,027	,016	,066
F	3,069	22,362***	13,648***	55,614***

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Les résultats indiquent que la violation du contrat psychologique est reliée significativement à trois des quatre dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle. En effet, la violation du contrat psychologique explique 2,7 % de la variance de la vertu civique (R^2 ajusté de 0,027), 6,6 % de la variance du *sportsmanship* (R^2 ajusté de 0,066) et 1,6 % de la variance du professionnalisme (R^2 ajusté de 0,016). Par contre, la violation du contrat psychologique n'explique pas de manière significative l'altruisme.

Ainsi, plus les employés perçoivent que leur contrat psychologique a été violé, plus ils passeront de temps à se plaindre de questions banales ($\beta = 0,258$). Également, plus la perception de violation est grande, moins les employés se tiennent au courant des nouveaux développements dans leur ministère ($\beta = -0,168$) et moins ils ne s'absenteront pas inutilement du travail ($\beta = -0,131$). La violation du contrat psychologique influence donc davantage le *sportsmanship*, suivi respectivement de la vertu civique et du professionnalisme.

Pour sa part, le second modèle de régression comporte deux étapes. À la première étape, nous avons introduit les variables de contrôle, soit l'âge, le sexe, la scolarité, l'ancienneté dans le poste, l'ancienneté dans le ministère et la catégorie d'emploi ainsi que les dimensions de la variable modératrice, c'est-à-dire la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. L'introduction des variables de contrôle et de la variable modératrice dans l'équation de régression permet de mieux délimiter l'effet de la violation du contrat psychologique sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Dans une deuxième étape, nous avons introduit la variable indépendante, la violation du contrat psychologique. Le tableau suivant rapporte les résultats des régressions hiérarchiques qui ont été menées selon le second modèle.

TABLEAU XIV : Régressions hiérarchiques examinant l'influence des variables de contrôle, de la variable modératrice et de la violation du contrat psychologique sur les comportements de citoyenneté organisationnelle

Variables explicatives	Altruisme		Vertu civique		Professionnalisme		<i>Sportsmanship</i>	
	Étape 1	Étape 2	Étape 1	Étape 2	Étape 1	Étape 2	Étape 1	Étape 2
	Bêta	Bêta	Bêta	Bêta	Bêta	Bêta	Bêta	Bêta
BLOC 1								
Âge	,069	,072	,080	,079	,038	,037	-,175***	-,171***
Sexe	-,036	-,040	-,070	-,069	-,069	-,068	,023	,018
Scolarité	-,142**	-,149**	,081	,083	-,019	-,016	,001	-,009
Ancienneté poste	,071	,076	-,101*	-,102*	,006	,004	,041	,047
Ancienneté ministère	-,035	-,039	,082	,083	-,019	-,017	-,001	-,006
Catégorie d'emploi	-,075	-,065	,094*	,092*	,057	,053	,033	,047
Justice distributive	-,039	,003	,051	,041	-,083	-,100*	-,044	,015
Justice procédurale	,107*	,128**	,114*	,109*	,133**	,125*	-,107*	-,078
Justice interactionnelle	,164**	,214**	,101*	,089	,084	,063	-,120*	-,048
BLOC 2								
Violation		,133*		-,032		-,053		,188**
R ² ajusté	,082	,089	,079	,078	,023	,023	,066	,083
Variance R ² ajusté		,007		-,001		,000		,017
F	7,112***	7,060***	6,851***	6,193***	2,610**	2,439**	5,880***	6,606***

*** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05

En portant notre attention sur les résultats de notre deuxième modèle de régression, nous constatons que les variables de contrôle et la variable modératrice expliquent 8,2 % de la variance de l'altruisme (R^2 ajusté de 0,082), 7,9 % de la variance de la vertu civique (R^2 ajusté de 0,079), 6,6 % de la variance du *sportsmanship* (R^2 ajusté de 0,066) et 2,3 % de la variance du professionnalisme (R^2 ajusté de 0,023). Plus précisément, nous remarquons que plus les répondants sont scolarisés, moins ils aident ceux dont la charge de travail est lourde ($\beta = -0,142$). Il semble également que plus les répondants sont jeunes, plus ils passent de temps à se plaindre de questions banales ($\beta = -0,175$). D'autre part, l'ancienneté dans le poste ($\beta = -0,101$) et dans une moindre mesure, la catégorie d'emploi ($\beta = 0,092$) influencent la vertu civique. En effet, les résultats indiquent que moins les répondants ont d'ancienneté dans le poste, plus ils se tiennent au courant des nouveaux développements dans leur ministère ($\beta = -0,101$). Cependant, rappelons que le sexe et l'ancienneté dans le ministère ne s'avèrent pas être des variables explicatives dans ce modèle, aucune relation significative n'étant observée entre ces variables et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Quant aux dimensions de la justice organisationnelle, la justice procédurale favorise la manifestation des comportements de citoyenneté organisationnelle (β altruisme = 0,107; β vertu civique = 0,114; β professionnalisme = 0,133; β *sportsmanship* = -0,107). Ainsi, plus les participants perçoivent une justice procédurale, plus ils aideront, plus ils se tiendront au courant des nouveaux développements, plus ils ne s'absenteront pas inutilement du travail et moins ils se plaindront de questions banales. En revanche, la justice interactionnelle est reliée à trois des quatre dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle, soit l'altruisme (β = 0,164), la vertu civique (β = 0,101) et le *sportsmanship* (β = -0,120). C'est donc dire que plus les répondants perçoivent une justice interactionnelle, plus ils viendront en aide, plus ils se tiendront informés et moins ils se plaindront. Finalement, à l'étape 1, la justice distributive n'explique aucune dimension des comportements de citoyenneté organisationnelle.

L'étape 2 du second modèle, nous permet d'isoler l'effet des variables de contrôle et de la justice organisationnelle pour observer uniquement l'effet de la violation du contrat psychologique sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Cette opération montre que l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante est généralement moindre dans ce modèle (Tableau XIV) que l'effet observé lorsque nous avons pratiqué la première régression (Tableau XIII), c'est-à-dire sans y inclure les variables de contrôle et la variable modératrice. En effet, la violation du contrat psychologique explique maintenant 0,7 % de la variance de l'altruisme (ΔR^2 ajusté = 0,007), -0,1 % de la variance de la vertu civique (ΔR^2 ajusté = - 0,001) et 1,7 % de la variance du *sportsmanship* (ΔR^2 ajusté = 0,017). De plus, dans le second modèle, la violation du contrat psychologique n'explique aucunement le professionnalisme, aucune explication de la variance n'étant attribuable à la violation du contrat psychologique dans l'étape 1 et 2 du modèle 2.

De plus, il importe de noter que l'introduction de variables de contrôle et de la variable modératrice a fortement altéré la capacité de la violation du contrat psychologique à expliquer les comportements de citoyenneté organisationnelle. En effet, la violation du contrat psychologique explique toujours le *sportsmanship* (β = 0,188), mais elle n'influence plus significativement le professionnalisme ni la vertu civique. De plus, fait intéressant, contrairement au premier modèle, la violation du contrat psychologique influence

positivement et significativement l'altruisme ($\beta = 0,133$). Il semble donc que la violation du contrat psychologique encouragerait la solidarité entre employés.

4.3.2. L'effet modérateur de la justice organisationnelle

Les hypothèses 2a) à 2d) proposaient un effet modérateur de la justice organisationnelle sur la relation entre la violation du contrat psychologique et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Pour vérifier cet effet modérateur, nous avons développé un nouveau modèle de régression en six étapes pour chacune des dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle. La première étape consiste à introduire dans le modèle les variables de contrôle. La deuxième étape introduit les variables explicatives, c'est-à-dire la variable indépendante et la variable modératrice. Les étapes suivantes permettent de vérifier l'effet modérateur de chacune des dimensions de la justice organisationnelle. Ainsi, l'étape 3 introduit dans le modèle l'interaction entre la violation du contrat psychologique et la justice distributive. L'étape 4 introduit l'interaction entre la violation du contrat psychologique et la justice procédurale. L'étape 5 introduit l'interaction entre la violation du contrat psychologique et la justice interactionnelle. Les interactions entre la violation du contrat psychologique et les dimensions de la justice organisationnelle (étapes 3, 4, 5) sont introduites dans le modèle suivant un ordre hiérarchique. Ainsi, nous insérons d'abord dans le modèle les interactions ayant un pouvoir explicatif plus faible et ce, de manière à ne pas masquer les effets des autres interactions. La séquence d'introduction des interactions est fidèle à celle de Kickul, Lester et Finkl, (2002). Finalement, l'étape 6 introduit l'effet combiné de la violation du contrat psychologique, de la justice distributive, de la justice procédurale et de la justice interactionnelle. Rappelons qu'afin de réduire le risque de multicollinéarité, les variables ont été centrées par rapport à leur moyenne avant d'être multipliées.

Les tableaux suivants présentent les résultats des régressions hiérarchiques pour chacune des dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle.

TABLEAU XV : Régression hiérarchique examinant l'effet modérateur de la justice organisationnelle sur la relation entre la violation du contrat psychologique et l'altruisme

J'aide ceux dont la charge de travail est lourde. (Altruisme)						
Variables explicatives	Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 4	Étape 5	Étape 6
	Bêta	Bêta	Bêta	Bêta	Bêta	Bêta
BLOC 1						
Âge	,080	,072	,074	,071	,070	,070
Sexe	-,039	-,040	-,040	-,043	-,043	-,044
Scolarité	-,145**	-,149**	-,150**	-,150**	-,151**	-,151**
Ancienneté poste	,051	,076	,075	,074	,074	,073
Ancienneté ministère	-,031	-,039	-,039	-,035	-,032	-,031
Catégorie d'emploi	-,059	-,065	-,065	-,062	-,059	-,058
BLOC 2						
Violation		,133*	,140*	,139*	,141*	,143*
Justice distributive		,003	,003	-,001	-,003	-,003
Justice procédurale		,128**	,130**	,133**	,130**	,134**
Justice interactionnelle		,214***	,213***	,214***	,229***	,230***
BLOC 3						
Violation x JD			,026	,045	,067	,072
BLOC 4						
Violation x JP				-,046	-,033	-,021
BLOC 5						
Violation x JI					-,046	-,042
BLOC 6						
Violation x JD x JP x JI						-,025
R2 ajusté	,038	,089	,088	,089	,088	,087
Variance R2 ajusté		,051	-,001	,001	-,001	,001
F	5,027***	7,060***	6,451***	6,009***	5,595***	5,201***

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Les résultats montrent qu'aucune dimension de la justice n'influence la relation entre la violation du contrat psychologique et l'altruisme.

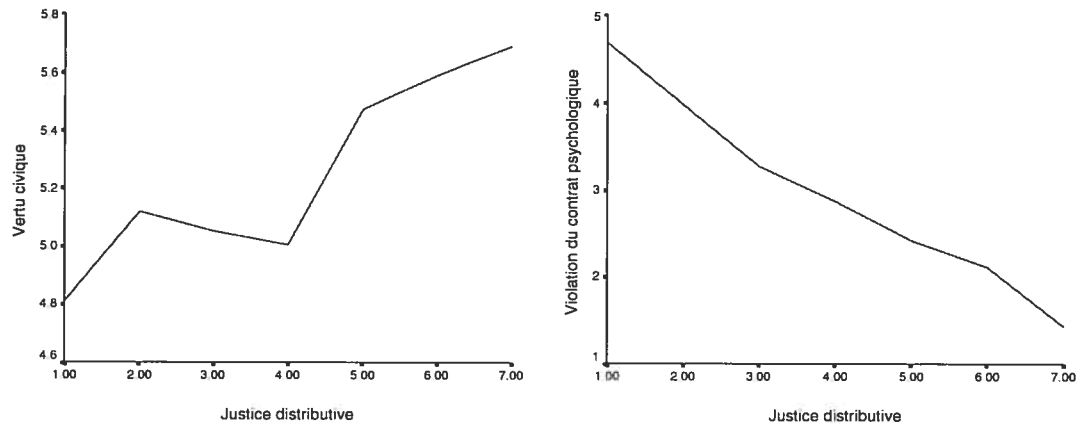
TABLEAU XVI : Régression hiérarchique examinant l'effet modérateur de la justice organisationnelle sur la relation entre la violation du contrat psychologique et la vertu civique

Je me tiens au courant des nouveaux développements de mon ministère. (Vertu civique)						
Variables explicatives	Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 4	Étape 5	Étape 6
	Bêta	Bêta	Bêta	Bêta	Bêta	Bêta
BLOC 1						
Âge	,089	,079	,072	,071	,071	,071
Sexe	-,075	-,069	-,070	-,071	-,071	-,070
Scolarité	,082	,083	,088	,088	,089	,089
Ancienneté poste	-,122*	-,102*	-,098*	-,098*	-,098*	-,097*
Ancienneté ministère	,087	,083	,085	,087	,084	,083
Catégorie d'emploi	,108*	,092*	,092*	,093*	,090*	,090*
BLOC 2						
Violation		-,032	-,057	-,057	-,059	-,063
Justice distributive		,041	,041	,039	,041	,041
Justice procédurale		,109*	,100*	,101*	,104*	,098*
Justice interactionnelle		,089	,093	,094	,080	,079
BLOC 3						
Violation x JD			-,087*	-,079	-,099	-,108*
BLOC 4						
Violation x JP				-,018	-,030	-,052
BLOC 5						
Violation x JI					,042	,035
BLOC 6						
Violation x JD x JP x JI						,044
R2 ajusté	,036	,078	,083	,082	,081	,080
Variance R2 ajusté		,042	,005	-,001	-,001	-,001
F	4,810***	6,193***	6,083***	5,583***	5,191***	4,857***

*** p < 0,001; ** p < 0,01; * p < 0,05

Les résultats indiquent que la justice distributive a un effet modérateur sur la relation entre la violation du contrat psychologique et la vertu civique. En effet, l'interaction de la violation du contrat psychologique et de la justice distributive explique 0,5% de la variance de la vertu civique (ΔR^2 ajusté = 0,005). Ainsi, lorsque les répondants perçoivent simultanément une violation de leur contrat psychologique et une faible justice distributive, ils se tiennent moins au courant des nouveaux développements dans leur ministère. La Figure 2 traduit graphiquement cette relation.

FIGURE 2: Les relations entre la violation du contrat psychologique, la justice distributive et la vertu civique



Dans l'ensemble, lorsque les répondants évaluent faiblement la justice distributive, ils se tiennent moins au courant des nouveaux développements au sein de leur ministère. De plus, il semble que la violation du contrat psychologique soit associée à une faible perception de la justice distributive. Conséquemment, plus les individus perçoivent une violation de leur contrat psychologique et une faible justice distributive, moins ils adopteront de comportements de citoyenneté organisationnelle.

TABLEAU XVII : Régression hiérarchique examinant l'effet modérateur de la justice organisationnelle sur la relation entre la violation du contrat psychologique et le professionnalisme

Je ne m'absente pas inutilement du travail. (Professionnalisme)						
Variables explicatives	Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 4	Étape 5	Étape 6
	Bêta	Bêta	Bêta	Bêta	Bêta	Bêta
BLOC 1						
Âge	,044	,037	,037	,033	,033	,032
Sexe	-,073	-,068	-,068	-,072	-,072	-,073
Scolarité	-,025	-,016	-,016	-,015	-,015	-,014
Ancienneté poste	-,001	,004	,004	,002	,002	-,001
Ancienneté ministère	-,012	-,017	-,017	-,012	-,013	-,011
Catégorie d'emploi	,070	,053	,053	,057	,056	,057
BLOC 2						
Violation		-,053	-,053	-,055	-,055	-,050
Justice distributive		-,100*	-,100*	-,104*	-,104*	-,104*
Justice procédurale		,125*	,125*	,129**	,130**	,140**
Justice interactionnelle		,063	,063	,065	,062	,063
BLOC 3						
Violation x JD			,000	,024	,019	,033
BLOC 4						
Violation x JP				-,058	-,061	-,026
BLOC 5						
Violation x JI					,012	,023
BLOC 6						
Violation x JD x JP x JI						-,069
R2 ajusté	,000	,023	,021	,022	,021	,021
Variance R2 ajusté		,023	-,002	,001	-,001	,000
F	,966	2,439**	2,214*	2,170*	2,003*	1,955*

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

L'introduction des interactions entre la violation du contrat psychologique et les différentes dimensions de la justice organisationnelle n'ajoute aucune explication au professionnalisme. En effet, il n'y a aucune variance positive entre l'étape 2 et les étapes suivantes.

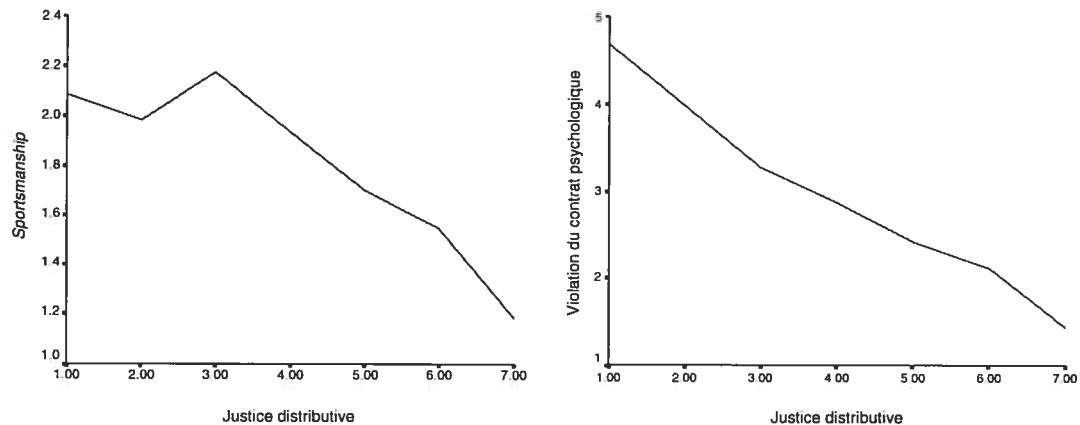
TABLEAU XVIII : Régression hiérarchique examinant l'effet modérateur de la justice organisationnelle sur la relation entre la violation du contrat psychologique et le *sportsmanship*

Je passe beaucoup de temps à me plaindre de question banales (<i>Sportsmanship</i>)						
Variables explicatives	Étape 1	Étape 2	Étape 3	Étape 4	Étape 5	Étape 6
	Bêta	Bêta	Bêta	Bêta	Bêta	Bêta
BLOC 1						
Âge	-,185***	-,171***	-,157**	-,153**	-,153**	-,152**
Sexe	,028	,018	,019	,023	,023	,023
Scolarité	,000	-,009	-,017	-,018	-,019	-,019
Ancienneté poste	,064	,047	,040	,041	,041	,042
Ancienneté ministère	-,005	-,006	-,009	-,015	-,014	-,014
Catégorie d'emploi	,019	,047	,046	,042	,043	,043
BLOC 2						
Violation		,188**	,237***	,238***	,239***	,238***
Justice distributive		,015	,016	,021	,021	,021
Justice procédurale		-,078	-,061	-,066	-,067	-,071
Justice interactionnelle		-,048	-,057	-,059	-,052	-,053
BLOC 3						
Violation x JD			,167***	,140**	,150**	,145**
BLOC 4						
Violation x JP				,063	,069	,057
BLOC 5						
Violation x JI					-,020	-,023
BLOC 6						
Violation x JD x JP x JI						,023
R2 ajusté	,021	,083	,107	,109	,108	,107
Variance R2 ajusté		,062	,024	,002	-,001	-,001
F	3,182**	6,606***	7,773***	7,323***	6,760***	6,279***

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

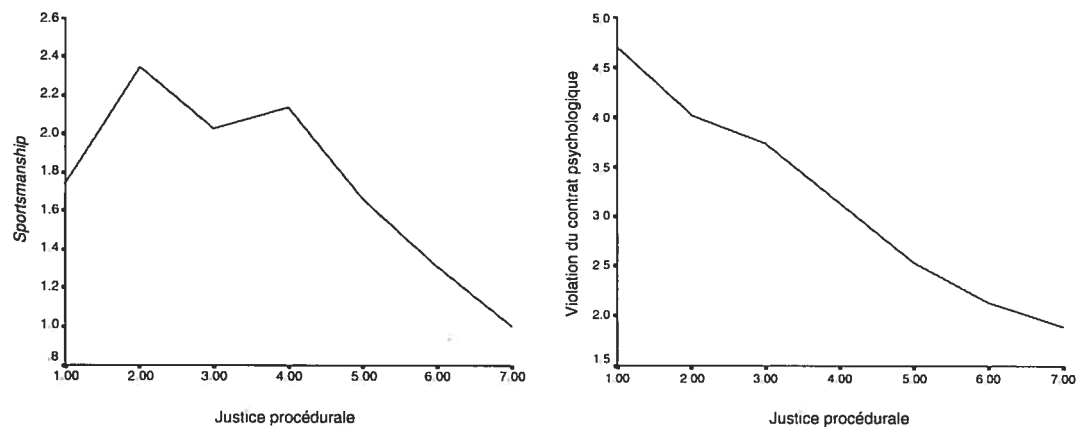
Les résultats de la régression révèlent que la justice distributive et la justice procédurale influencent la relation entre la violation du contrat psychologique et le *sportsmanship*. En effet, l'interaction entre la violation du contrat psychologique et la justice distributive explique 2,4 % de la variance du *sportsmanship* (ΔR^2 ajusté = 0,024) tandis que l'interaction entre la violation du contrat psychologique et la justice procédurale explique 0,2 % de la variance de cette même variable (ΔR^2 ajusté = 0,002). Ainsi, lorsqu'il y a simultanément une perception de violation du contrat psychologique et une évaluation défavorable de la justice distributive ou procédurale, les répondants passeront plus de temps à se plaindre de questions banales. La Figure 3 et la Figure 4 illustrent ces relations.

FIGURE 3 : Les relations entre la violation du contrat psychologique, la justice distributive et le *sportsmanship*



Dans un premier temps, rappelons que le *sportsmanship* avait été mesuré à l'aide de l'indicateur suivant : «Je passe beaucoup de temps à me plaindre de questions banales». D'une part, lorsque la justice distributive est perçue faiblement par les répondants, plus ils passent de temps à se plaindre de questions banales. D'autre part, une évaluation défavorable de la justice distributive est associée à une forte perception de violation de la part des répondants. Ainsi, lorsqu'il y a simultanément perception de violation et perception d'injustice sur le plan distributif, les employés réduiront leurs comportements de citoyenneté organisationnelle. Tel que le montre la Figure 3, cette situation se répète lorsqu'il est question de justice procédurale.

FIGURE 4 : Les relations entre la violation du contrat psychologique, la justice procédurale et le *sportsmanship*



CHAPITRE 5: LA DISCUSSION

À cette étape de notre étude, nous proposons une discussion sur les résultats des analyses statistiques du chapitre 4. Le contenu du chapitre se divise de la façon suivante. Dans un premier temps, nous nous affairerons à vérifier nos hypothèses de départ et à répondre à nos deux questions de recherche. Pour ce faire, nous nous intéresserons, d'une part, à l'influence de la violation du contrat psychologique sur les comportements de citoyenneté organisationnelle et d'autre part, à l'effet modérateur de la justice organisationnelle sur la relation entre la violation du contrat psychologique et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Puis, une deuxième partie du chapitre sera consacrée à la conceptualisation des comportements de citoyenneté organisationnelle.

5.1. LA VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES ET UN RETOUR SUR LES QUESTIONS DE RECHERCHE

L'objectif de cette section du projet consiste à vérifier si nos hypothèses de départ sont confirmées ou non. Puisque nos hypothèses ont été formulées sur la base des conclusions de certaines études, nous apprécierons nos résultats en les comparant aux recherches antérieures sur le sujet.

5.1.1. L'influence de la violation du contrat psychologique sur les comportements de citoyenneté organisationnelle

Notre hypothèse 1 suggérait que *la violation du contrat psychologique soit reliée négativement aux comportements de citoyenneté organisationnelle*. Pour vérifier cette hypothèse, nous avons développé deux modèles de régression que nous avons appliqués à chacune des dimensions de comportements de citoyenneté organisationnelle (Tableaux XIII et XIV).

Suite à nos analyses statistiques, notre hypothèse 1 est partiellement confirmée. En effet, avant l'introduction des variables de contrôle et de la variable modératrice dans l'équation de régression, la violation du contrat psychologique influençait négativement la vertu civique et le professionnalisme et était reliée positivement au *sportsmanship* et ce, de

manière très significative. Par contre, nous ne notions aucune relation entre la violation du contrat psychologique et l'altruisme.

L'introduction des variables de contrôle et de la variable modératrice dans le modèle de régression a affecté la capacité du contrat psychologique à expliquer certaines dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle. En effet, suite au contrôle de ces différentes variables, nos résultats ne révèlent pas de relation significative entre la violation du contrat psychologique et la vertu civique de même qu'entre la violation du contrat psychologique et le professionnalisme. Les études de Robinson (1996) de Robinson et Morrison (1995) avaient montré une influence négative de la violation du contrat psychologique sur la vertu civique. Pour leur part, Hui, Lee et Rousseau (2004) avaient noté une relation significative entre la violation du contrat psychologique et le professionnalisme. Compte tenu de la rigueur avec laquelle nous avons mené nos tests statistiques et des nombreux paramètres que nous avons contrôlés, nous pouvons affirmer que nos résultats sont conséquents avec ceux de ces études.

Nos résultats montrent également que la violation du contrat psychologique est reliée positivement au *sportsmanship* et ce, même suite à l'introduction des variables de contrôle dans notre modèle de régression. Rappelons que l'indicateur du *sportsmanship* avait été formulé de la façon suivante: «Je passe beaucoup de temps à me plaindre de questions banales». Une relation positive entre la violation du contrat psychologique et le *sportsmanship* indique donc que plus la perception de violation est importante, plus les employés passent de temps à se plaindre de questions banales. En d'autres mots, la violation du contrat psychologique prédit une diminution des comportements de citoyenneté organisationnelle. Ce résultat est conséquent avec d'autres études ayant observé une influence négative de la violation du contrat psychologique sur la volonté des employés à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle (Robinson, 1996; Robinson et Morrison, 1995; Turnley et Feldman, 2000). Plus spécifiquement, Hui, Lee et Rousseau (2004) avaient observé une relation directe entre le contrat psychologique de type transactionnel et le *sportsmanship*.

De plus, suite au contrôle de certaines variables, nous avons observé une relation significative et positive entre la violation du contrat psychologique et l'altruisme, indiquant

que plus la perception de violation est grande, plus les individus aident. Cette dernière observation est étonnante et est tout à fait contraire à notre hypothèse. Dans la littérature, la réalisation du contrat psychologique avait été reliée positivement aux comportements d'aide (Van Dyne et Ang, 1998). Par conséquent, nous nous attendions à ce que la violation du contrat psychologique soit reliée négativement à la décision d'aider d'autres individus au sein de l'organisation. Une explication possible de ce résultat repose sur l'identification des responsables de la violation et sur la taille de l'organisation. En effet, compte tenu de la taille de notre organisation, nous croyons que les employés perçoivent distinctement les auteurs de la violation du contrat psychologique et les bénéficiaires de l'aide qu'ils offrent. Ainsi, la violation du contrat psychologique référerait uniquement à l'organisation et très peu aux agents qui la représentent. Puisque les comportements d'aide se veulent des comportements dirigés davantage vers les individus que vers l'organisation, nous croyons que les employés aident davantage leurs collègues dans le but de créer une solidarité face à l'employeur. En d'autres mots, puisque l'employeur ne respecte pas les promesses contenues à leur contrat psychologique, les individus transfèrent leurs énergies à une autre sphère de leur travail, soit leurs relations avec leurs collègues.

Il faut cependant noter que nos modèles de régression examinant l'influence de la violation du contrat psychologique sur les comportements de citoyenneté organisationnelle offrent une faible explication des comportements de citoyenneté organisationnelle. En effet, avant l'introduction des variables de contrôle et de la variable modératrice dans le modèle de régression, la violation du contrat psychologique était fortement et significativement reliée à la vertu civique et au professionnalisme. Cependant, l'introduction de ces variables dans l'équation de régression a fait perdre à la violation du contrat psychologique sa capacité à expliquer la vertu civique et le professionnalisme. De plus, suite à l'introduction des variables de contrôle dans le modèle, la violation du contrat psychologique devenait un facteur explicatif de l'altruisme.

Ainsi, nos résultats se détachent en partie des études menées précédemment sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. La rigueur de notre traitement statistique ainsi que le nombre élevé de paramètres que nous avons considérés et contrôlés dans notre modèle pourrait expliquer partiellement l'écart entre nos résultats et ceux des autres études sur le sujet. Par contre, indépendamment de ces considérations, la violation du contrat

psychologique demeure un déterminant important du *sportsmanship*. Ce résultat vient appuyer le rôle de la norme de réciprocité dans les relations employé-employeur. Bref, un employé qui perçoit que le traitement de l'organisation à son égard est inadéquat sera incité à réciproquer cette situation et à rétablir l'équilibre dans la relation d'emploi en diminuant sa contribution à l'organisation, ici le *sportsmanship*.

5.1.2. L'effet modérateur de la justice organisationnelle

De façon générale, les hypothèses 2a à 2d portaient sur l'effet modérateur de la justice organisationnelle sur la relation entre la violation du contrat psychologique et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Afin de vérifier ces hypothèses, nous avons développé un modèle de régression hiérarchique que nous avons appliqué à chacune des dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle.

L'hypothèse 2a était la suivante: *La justice organisationnelle modère la relation entre la violation du contrat psychologique et les comportements de citoyenneté organisationnelle de sorte que les comportements de citoyenneté organisationnelle seront moins probables lorsque la perception de la justice organisationnelle est faible.*

Notons tout d'abord que l'hypothèse 2a se posait de façon assez générale dans la mesure où elle ne proposait pas de relation spécifique en fonction des dimensions de la justice organisationnelle et des dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle. Nous avons cependant été en mesure de préciser notre hypothèse par les hypothèses 2b à 2d qui suggèrent l'existence de relations particulières entre les dimensions de ces deux concepts. Ceci dit, l'hypothèse 2a est en partie confirmée. Effectivement, certaines dimensions de la justice organisationnelle modèrent la relation entre la violation du contrat psychologique et deux dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle. Premièrement, la justice distributive et la justice procédurale ont un effet modérateur sur la relation entre la violation du contrat psychologique et le *sportsmanship*. Ainsi, l'effet d'interaction de la violation du contrat psychologique et de la justice distributive fait en sorte de diminuer l'adoption de comportements de type *sportsmanship*. De plus, lorsque les employés perçoivent simultanément une forte violation de leur contrat psychologique et une faible justice procédurale, ils passeront plus de temps à se plaindre de questions

banales. Deuxièmement, la justice distributive exerce un effet modérateur sur la relation entre la violation du contrat psychologique et la vertu civique. De ce fait, lorsqu'un individu perçoit simultanément une violation de son contrat psychologique et évalue défavorablement la justice distributive, moins il se tient au courant des nouveaux développements dans l'organisation.

Pour sa part, l'hypothèse 2b se présentait ainsi : *La justice procédurale aura un effet modérateur sur la relation entre la violation du contrat psychologique et les comportements de citoyenneté organisationnelle, plus spécifiquement sur la relation entre la violation du contrat psychologique et les dimensions du sportsmanship, de la vertu civique et du professionnalisme. Ainsi, les comportements de citoyenneté organisationnelle sont moins probables lorsque les individus évaluent faiblement la justice procédurale.*

L'hypothèse 2b est partiellement confirmée. En effet, la justice procédurale modère la relation entre la violation du contrat psychologique et le *sportsmanship*. Ce résultat va dans le sens de la documentation trouvée sur le sujet. D'une part, le *sportsmanship* est considéré comme un comportement dirigé vers l'organisation. D'autre part, Bies et Moag (1986) avaient avancé que la justice procédurale était davantage associée aux réactions des individus face à l'organisation. L'influence modératrice de la justice procédurale sur la relation entre la violation du contrat psychologique et le *sportsmanship* soutient donc cette distinction entre les comportements dirigés vers l'organisation et l'association de la justice procédurale à l'organisation. Nos résultats appuient également l'observation selon laquelle les individus cherchent à identifier un responsable lorsqu'ils réagissent à un événement juste ou injuste (Folger et Cropanzano, 1998). De plus, nos résultats confirment ceux d'autres études indiquant que les facteurs contextuels jouent un rôle important dans la modulation des réponses des employés face à la violation du contrat psychologique (Rousseau, 1995; Turnley et Feldman, 1999).

Finalement, notons que nos résultats n'indiquent aucun effet modérateur de la justice procédurale sur la relation entre la violation du contrat psychologique et les dimensions de la vertu civique et du professionnalisme.

Quant à l'hypothèse 2c, elle proposait que *la justice interactionnelle aurait un effet modérateur sur la relation entre la violation du contrat psychologique et l'altruisme, de sorte que l'altruisme est moins probable lorsque la justice interactionnelle est évaluée défavorablement.*

Nos résultats ne soutiennent pas l'hypothèse 2c. En effet, aucun effet modérateur de la justice interactionnelle n'a été observé sur la relation entre la violation du contrat psychologique et l'altruisme. Ce résultat est étonnant pour trois raisons. Premièrement, selon la littérature, l'altruisme est un comportement dirigé vers le superviseur. Deuxièmement, la documentation indique que les individus s'appuieraient sur la justice interactionnelle pour déterminer comment ils réagissent face aux superviseurs (Bies et Moag, 1986). De plus, Malesta et Byrne (1997) avaient noté que la justice interactionnelle était reliée aux comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers le superviseur (cités dans Masterson *et al.*, 2000). Ainsi, il est possible que l'effet de la justice interactionnelle soit un effet direct plutôt que modérateur sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Quant à l'hypothèse 2d, elle proposait que la justice distributive n'aurait aucun effet modérateur sur la relation entre la violation du contrat psychologique et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Cette hypothèse est infirmée. En effet, la justice distributive modère la relation entre la violation du contrat psychologique et le *sportsmanship* de même que la relation entre la violation du contrat psychologique et la vertu civique, de sorte que lorsque la justice distributive est évaluée défavorablement, les individus passeront plus de temps à se plaindre de questions banales et se tiendront moins au courant des nouveaux développements dans leur ministère. En fait, il est possible qu'une évaluation défavorable de la justice distributive diminue la volonté des individus à engager des comportements de citoyenneté organisationnelle bénéfiques à l'organisation parce qu'ils estiment que l'organisation ne les récompense pas correctement. Cette observation est conséquente avec la théorie de l'équité (Adams, 1965). En effet, la perception d'un employé qui reçoit des rétributions inférieures à ses contributions amènerait ce dernier à diminuer ses contributions, ici les comportements de citoyenneté organisationnelle, pour rétablir l'équilibre dans la relation. Cette proposition vient confronter l'idée selon laquelle les récompenses, entre autres de nature économique, seraient peu efficaces pour inciter les

individus à adopter des comportements discrétionnaires, et ce, en raison du faible engagement affectif qu'elles génèrent. À noter que Tremblay, Guay et Simard (2000) avaient observé que la justice distributive était reliée à la mobilisation, une sorte de comportement discrétionnaire.

À la lumière des résultats de nos régressions hiérarchiques, il appert, dans le cadre de notre étude, que l'influence de la justice organisationnelle sur les comportements de citoyenneté organisationnelle soit davantage un effet direct qu'un effet modérateur. En effet, tel que discuté antérieurement, la justice organisationnelle a parfois un effet modérateur sur la relation entre la violation du contrat psychologique et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Par contre, lorsque nous nous intéressons aux effets directs de la justice organisationnelle sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, nous observons de nombreuses relations fortement significatives.

Rappelons que l'étape 2 du modèle de régression examinant l'effet modérateur de la justice organisationnelle introduisait les variables ayant un effet direct sur la variable dépendante, soit la violation du contrat psychologique et les trois dimensions de la justice organisationnelle. L'observation de cette deuxième étape indique une relation significative et négative entre la justice distributive et le professionnalisme (Tableau XVII). De plus, nos résultats montrent également une relation positive entre la justice procédurale et l'altruisme, la vertu civique et le professionnalisme (Tableaux XV, XVI et XVIII). Ainsi, une évaluation positive de la justice procédurale favorise l'adoption de comportements de citoyenneté organisationnelle. Cette relation directe entre la justice procédurale et les comportements de citoyenneté organisationnelle a d'ailleurs été observée dans le cadre de différentes études (Konovsky et Pugh, 1994; Moorman, 1991; Moorman, Blakely et Niehoff, 1998; Moorman, Niehoff et Organ, 1993). Elle soutient l'affirmation de Organ (1988) selon laquelle les perceptions de justice contribuent à développer un échange social entre l'employé et l'employeur, au cœur duquel se trouve la norme de réciprocité. Ainsi, lorsque les employés perçoivent qu'ils sont traités équitablement, ils seront tentés de rendre la pareille. Un moyen pour eux de réciproquer ce traitement juste consiste à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle. Cette prétention concorde avec nos observations.

Quant à la justice interactionnelle, elle influence positivement l'altruisme. Conséquemment, plus la justice interactionnelle est évaluée favorablement, plus les individus sont motivés à offrir leur aide. Dans notre modèle, l'altruisme était la seule dimension associée à l'individu plutôt qu'à l'organisation. De plus, c'est la seule dimension qui a été influencée par la justice interactionnelle. Cette relation est constante avec d'autres études ayant observé que la justice interactionnelle prédisait des comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers les individus plutôt que l'organisation (Malesta et Byrne, 1997; Masterson et Taylor, 1996, cités dans Materson *et al.*, 2000).

Finalement, notons que le *sportsmanship* est la seule dimension qui n'est pas influencée directement par la justice organisationnelle. Par contre, il s'agit également de la seule dimension pour laquelle nous avons observé un effet modérateur de deux dimensions de la justice organisationnelle (Tableau XVIII).

Ces observations nous amènent à conclure que les perceptions des employés par rapport à l'équité et à la justice organisationnelle ont plus d'influence sur les comportements que les perceptions relatives à la non-réalisation des promesses. Il ne faut cependant pas oublier qu'il y a une forte corrélation entre la violation du contrat psychologique et les dimensions de la justice organisationnelle. De plus, la relation d'échange qui sous-tend le contrat psychologique implique deux parties, soit l'employeur et l'employé. Dans cette relation, tant l'employeur que l'employé peut manquer à ses obligations. Ainsi, la violation du contrat psychologique est influencée à la fois par la perception que l'employeur n'a pas respecté ses promesses et par la perception de l'individu quant au respect de ses propres obligations face à l'employeur. Il en va autrement de la justice organisationnelle qui dépend uniquement du traitement que réserve l'employeur à ses employés. Conséquemment, la mesure de la justice organisationnelle est plus stable que la mesure de la violation du contrat psychologique, cette dernière variant davantage selon les individus.

L'introduction de variables de contrôle et de la variable modératrice dans notre modèle a été d'une grande utilité pour isoler l'influence de la violation du contrat psychologique sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. En effet, tel que mentionné plus tôt, leur insertion dans le modèle a grandement affecté la capacité de la violation du contrat psychologique à expliquer les comportements de citoyenneté organisationnelle. Parmi les

variables qui ont un pouvoir explicatif sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, nous retrouvons l'âge, la scolarité, l'ancienneté dans le poste, la catégorie d'emploi et la justice organisationnelle. Parmi ces variables, la principale variable explicative des comportements de citoyenneté organisationnelle demeure la justice organisationnelle, plus précisément, la justice procédurale. En effet, elle prédit un plus grand nombre de dimensions de comportements de citoyenneté organisationnelle que ne le font les autres variables. La justice procédurale est reliée à l'altruisme, la vertu civique et le professionnalisme. Elle prédit donc trois dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle, alors que les autres variables n'en prédisent qu'une. Ayant discuté plus tôt de l'effet direct de la justice organisationnelle sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, les lignes qui suivent porteront davantage sur l'influence des variables démographiques sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Au niveau des caractéristiques personnelles, c'est l'âge qui influence le plus significativement les comportements de citoyenneté organisationnelle et plus particulièrement, le *sportsmanship* (Tableau XVIII). Ainsi, il semble que plus les employés sont jeunes, plus ils passent de temps à se plaindre de questions banales. Morrison (1994) avait également noté une relation entre l'âge et les comportements de citoyenneté organisationnelle, plus précisément en regard du professionnalisme. La scolarité est une autre caractéristique qui influence les comportements de citoyenneté organisationnelle. Plus les individus sont scolarisés, moins ils aident (Tableau XV). Toujours au niveau des caractéristiques démographiques, moins les employés ont d'ancienneté dans le poste, plus ils se tiennent au courant des nouveaux développements dans l'organisation (XVI). La catégorie d'emploi possède également un pouvoir explicatif sur la vertu civique (Tableau XVI). Finalement, le sexe et l'ancienneté dans le ministère ne prédisent pas de manière significative les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Il importe de rappeler que malgré l'important pouvoir explicatif des variables de contrôle, la violation du contrat psychologique explique tout de même une variance additionnelle pour deux des quatre dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle, soit l'altruisme et le *sportsmanship*.

En terminant, la discussion entourant nos résultats et hypothèses nous amène maintenant à répondre à nos questions de recherche. Notre première question de recherche visait à comprendre l'impact de la violation du contrat psychologique sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, tandis que notre seconde question de recherche tâchait de vérifier l'existence d'un effet modérateur de la justice organisationnelle sur la relation entre la violation du contrat psychologique et les comportements de citoyenneté organisationnelle. D'une part, nous constatons que la violation du contrat psychologique influence négativement l'adoption de comportements de citoyenneté organisationnelle, plus particulièrement en ce qui a trait au *sportsmanship* et dans une moindre mesure, à la vertu civique et au professionnalisme. Il est également intéressant de noter que la violation du contrat psychologique a eu un effet positif sur l'altruisme, indiquant ainsi que les employés aident les autres individus de l'organisation, indépendamment de leur relation avec l'employeur. D'autre part, nos résultats montrent un effet modérateur de la justice organisationnelle en trois occasions. En effet, la justice distributive et la justice procédurale ont un effet modérateur sur la relation entre la violation du contrat psychologique et le *sportsmanship* tandis que la justice distributive a un effet modérateur sur la relation entre la violation du contrat psychologique et la vertu civique.

5.2. LA CONCEPTUALISATION DES COMPORTEMENTS DE CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE

Avant de nous attaquer à la conceptualisation des comportements de citoyenneté organisationnelle, il importe de nuancer quelque peu les résultats de notre recherche. En effet, plusieurs études avant nous (Robinson, 1996; Robinson et Morrison, 1995, Turnley et Feldman, 2000) ont montré des relations significatives entre la violation du contrat psychologique et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Or, nos résultats s'éloignent quelque peu des conclusions des autres recherches (Robinson, 1996; Robinson et Morrison, 1995, Turnley et Feldman, 2000). Une première explication de cet écart pourrait reposer sur la façon dont nous avons mesuré les comportements de citoyenneté organisationnelle. Nous avons utilisé une échelle abrégée de Podsakoff *et al.* (1990) pour mesurer quatre dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle. Chacune de ces quatre dimensions a été mesurée à l'aide d'un indicateur. Or, le choix des dimensions étudiées de même que la façon de mesurer les différentes dimensions des comportements

de citoyenneté organisationnelle varient d'une recherche à l'autre. En effet, certaines études (par exemple: Robinson et Morrison, 1995) mesurent les comportements de citoyenneté organisationnelle sur la base des dimensions proposées par Organ et de l'échelle de Podsakoff *et al.* (1990) alors que d'autres réfèrent aux dimensions proposées par Katz (1964) ainsi qu'à l'échelle de Van Dyne, Graham et Dienesch (1994) (par exemple: Turnley et Feldman, 2000). Les indicateurs ne sont donc pas les mêmes. De plus, les comportements de citoyenneté organisationnelle sont parfois évalués par les répondants (Robinson et Morrison, 1995; Turnley et Feldman, 2000) et dans d'autres circonstances, ils sont évalués par le superviseur (Tekleab et Taylor, 2003). Donc, la façon de mesurer les comportements de citoyenneté organisationnelle a pu influencer les résultats.

Ces différences dans la façon de mesurer les comportements de citoyenneté organisationnelle nous amènent à traiter de la solidité conceptuelle du construit. D'ailleurs, plusieurs études ont mentionné la faiblesse de ce construit (Lepine, Erez et Johnson, 2002; Morrison, 1994; Tepper, Lockhart et Hoobler, 2001; Van Dyne, Graham et Dienesch, 1994). Dès ses débuts, les comportements de citoyenneté organisationnelle ont été définis comme un construit distinct de la performance dans le rôle (Bateman et Organ, 1983; Smith *et al.*, 1983). Cette distinction exige un exercice difficile, soit de déterminer ce qui est considéré comme la performance dans le rôle et les comportements hors rôle, tels les comportements de citoyenneté organisationnelle. Cette distinction est d'autant plus laborieuse qu'elle est appelée à varier entre autres, selon les individus, les postes, les organisations et à travers le temps (Graham, 1991).

Par exemple, Morrison (1994) est arrivée à la conclusion que la frontière entre les comportements liés au rôle et les comportements de citoyenneté organisationnelle n'est pas clairement définie et varie en fonction de la perception des individus en regard des responsabilités liées à leur rôle formel. Or, plusieurs études dont la nôtre, ont tenu pour acquis que cette distinction entre la performance liée au rôle et les comportements de citoyenneté organisationnelle était clairement définie et qu'elle est la même pour tous les employés.

La perception d'un individu par rapport à l'étendue de son rôle influencera sa volonté à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle. Ainsi, un employé qui a une

vision plus étroite de son rôle dans une organisation considérera plusieurs comportements comme étant des comportements de citoyenneté organisationnelle. À l'inverse, pour un individu qui a une perception élargie de son rôle, les comportements de citoyenneté organisationnelle seront jugés comme des activités liées au rôle. En termes de compréhension des comportements de citoyenneté organisationnelle, cette distinction est importante. En effet, si un individu adopte des comportements de citoyenneté organisationnelle parce qu'il juge qu'il en est de son rôle ou s'il les adopte parce qu'il souhaite faire une contribution additionnelle à l'organisation, les motivations à la base de ces comportements ou les antécédents seront possiblement différents. Bref, il importe de bien saisir comment les individus conçoivent leurs responsabilités avant d'expliquer des comportements discrétionnaires.

Une autre implication de la perception de l'étendue du rôle est que si les employés définissent un comportement comme étant lié au rôle, ils sont plus susceptibles de l'adopter que s'ils le perçoivent comme une contribution hors rôle. En effet, une distinction importante entre la performance liée au rôle et les comportements discrétionnaires réside dans la façon dont ils sont récompensés ou dans la sanction qui suit leur absence. Or, tel que définis, les comportements de citoyenneté organisationnelle ne sont pas formellement récompensés par l'organisation contrairement à la performance dans le rôle. Ainsi, la motivation à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle devrait être moins grande.

CHAPITRE 6: CONCLUSION

Notre étude vise à améliorer la compréhension des comportements de citoyenneté organisationnelle en s'attardant plus particulièrement à l'influence de la violation du contrat psychologique sur les comportements de citoyenneté organisationnelle de même qu'à l'effet modérateur de la justice organisationnelle. La présente section identifie les contributions de la présente recherche et ses limites. Finalement, elle suggère des pistes de réflexion pour les études ultérieures.

6.1. LES CONTRIBUTIONS DE L'ÉTUDE

Une première contribution de cette étude a été de confirmer en partie la relation entre la violation du contrat du contrat psychologique et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Nous qualifions la confirmation de cette relation de partielle puisque l'ensemble des dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle n'a pas été relié de façon constante à la violation du contrat psychologique. En effet, la violation du contrat psychologique et les quatre dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle étudiées sont liées, mais de façon distincte qui varie selon les profils des individus. Une deuxième contribution de notre étude a été de montrer un effet modérateur de la justice organisationnelle sur la relation entre la violation du contrat psychologique et le *sportsmanship* de même que sur la relation entre la violation du contrat psychologique et la vertu civique. L'attention que nous avons portée à la justice organisationnelle a permis de constater que de toutes les variables de notre modèle ayant un effet direct sur notre variable dépendante, la justice procédurale est celle qui a la plus grande capacité d'explication des comportements de citoyenneté organisationnelle.

Une autre contribution de notre étude repose sur la population auprès de laquelle nous avons testé notre modèle conceptuel. En effet, notre population est très hétéroclite en termes de catégorie d'emploi alors que de nombreuses études sur les comportements de citoyenneté organisationnelle portent sur une population de professionnels. De plus, les données ont été recueillies auprès d'employés du secteur public alors qu'une proportion importante des études sur le sujet s'intéressent aux employés du secteur privé. Ce terrain

d'étude est fertile, car le secteur public adopte de plus en plus des principes du nouveau contrat psychologique, tels la contractualisation et l'employabilité. Ce «nouveau management» est susceptible d'affecter, d'une part, la perception des employés quant à leurs obligations et d'autre part, leurs contributions. Le secteur public est également reconnu pour sa culture bureaucratique et la formalisation des procédures. Ces caractéristiques ont pu influencer les perceptions d'équité des employés. Finalement, compte tenu de l'importance des effectifs dans ce secteur, la compréhension de la réaction des individus aux conditions d'emploi est nécessaire.

Au niveau théorique, les conclusions de notre recherche rejoignent en certains points les études s'étant appuyées sur la théorie du contrat psychologique pour expliquer les attitudes et les comportements des employés. Par contre, nos résultats reliés à l'effet direct de la justice organisationnelle sur les comportements de citoyenneté organisationnelle corroborent encore plus fortement les études ayant relié la justice organisationnelle aux comportements de citoyenneté organisationnelle. Ainsi, notre étude met en lumière la pertinence des théories de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), de l'échange social (Blau, 1964) et de l'équité (Adams, 1965), qui proposent que les individus recherchent une forme d'équité et d'équilibre dans leurs relations avec leur organisation et qu'ils ajustent leur contribution en fonction de leur perception à l'égard de leurs échanges avec l'organisation.

Sous un angle plus pratique, notre recherche constitue un apport au domaine de la gestion des ressources humaines. Elle rappelle la sensibilité des employés aux actions que posent les employeurs, tant au niveau des résultats de ces actions que dans la façon de les poser. Il appert que des relations employé-organisation justes disposeraient les employés à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle. Ainsi, outre l'importance de respecter les obligations comprises au contrat psychologique, il devient primordial pour les organisations de développer des moyens de renforcer la justice, plus particulièrement la justice procédurale, parce que ses effets sur les comportements des employés sont directs.

6.3. LES LIMITES DE L'ÉTUDE

Nous avons énuméré ci-dessus les principales contributions de notre étude. Il convient maintenant d'en identifier les limites. Une importante limite de notre recherche est liée à la

mesure des comportements de citoyenneté organisationnelle. En effet, notre échelle abrégée ne comportait qu'un indicateur pour chaque dimension des comportements de citoyenneté organisationnelle. Notons qu'à la base même, il n'y a pas de consensus dans la littérature sur la définition du construit de comportements de citoyenneté organisationnelle et par conséquent, sur les indicateurs permettant de les mesurer. Outre, les limites relatives à notre échelle, une autre limite concerne l'auto-évaluation des comportements de citoyenneté organisationnelle. En effet, puisque les répondants sont eux-mêmes juges de leurs comportements, leurs réponses peuvent comporter un biais de désirabilité sociale.

Par ailleurs, la généralisation de nos résultats implique une autre limite. En effet, notre échantillon est constitué de volontaires. Les employés des divers ministères de la fonction publique du Canada de la région du Québec ont été invités à compléter l'enquête via le site de l'École nationale d'administration publique (ENAP). Ainsi, notre échantillon peut ne pas être représentatif de l'ensemble des employés de la fonction publique puisque les répondants peuvent posséder des caractéristiques qui les différencient des non-répondants.

Ensuite, l'utilisation de l'outil de collecte de données, le questionnaire, comporte en soi certaines limites. L'utilisation d'une banque de données a permis des économies de temps reliées à l'élaboration d'un questionnaire, à la collecte et au traitement des données en plus de nous fournir les réponses d'un nombre important de répondants. Toutefois, l'administration directe d'un questionnaire peut poser des difficultés quant à la compréhension ou l'interprétation des questions. De plus, le recours à un questionnaire peut soulever parfois un problème de variance commune. Finalement, le questionnaire ne permet pas une analyse en profondeur des réponses des participants.

Dans le même ordre d'idées, une troisième limite concerne le caractère transversal de notre étude, c'est-à-dire la cueillette des informations à un moment précis dans le temps. De nombreuses études ayant opté pour le cadre conceptuel du contrat psychologique privilégient une étude longitudinale et ce, principalement parce que le contrat psychologique est appelé à se transformer au cours de la relation d'emploi. Or, notre étude témoigne de la perception des employés à un moment précis. D'ailleurs, nos questionnaires ont été disponibles peu après la résolution d'un conflit de travail, conflit s'étant soldé par

d'importants acquis de la part des employés. Si les questionnaires avaient été distribués plus tôt, les résultats auraient pu être différents.

Une autre limite concerne la mesure de la violation du contrat psychologique. En effet, nous avons opté pour une évaluation générale de la violation du contrat psychologique. Il aurait été intéressant d'utiliser une mesure de la violation qui permette de considérer les différentes composantes du contrat psychologique de même que l'importance que les employés accordent à ces dernières. Ainsi, nous aurions pu identifier plus précisément ce qui influençait les différentes dimensions des comportements de citoyenneté organisationnelle.

6.4. LES RÉFLEXIONS POUR LES RECHERCHES FUTURES

Notre étude met en lumière l'influence de la violation du contrat psychologique sur les comportements de citoyenneté organisationnelle ainsi que l'effet modérateur de la justice organisationnelle sur cette relation. De plus, elle rappelle l'importance de la justice procédurale sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Nous terminons ce travail en suggérant des pistes de réflexion pour les études futures sur les comportements de citoyenneté organisationnelle.

D'une part, les études doivent arriver à définir plus clairement les comportements de citoyenneté organisationnelle et les autres formes de comportements discrétionnaires. En effet, des recherches ont indiqué que la perception des employés en regard de ce qu'est un comportement hors rôle et de ce qu'est une responsabilité liée au poste varie selon les personnes, le temps et les contextes (Haworth, et Levy, 2001; Morrison, 1994). Ainsi, il importe de s'assurer que l'on étudie bien des comportements discrétionnaires avant de tenter de les expliquer.

Ceci dit, la relation entre la justice procédurale et les comportements de citoyenneté organisationnelle a été maintes fois observée. Dans notre étude, la justice procédurale a été reliée tant à des comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers l'organisation qu'à des comportements de citoyenneté organisationnelle dirigés vers les individus. En 1997, Organ a modifié quelque peu sa définition des comportements de citoyenneté

organisationnelle en précisant qu'il était moins probable que les comportements de citoyenneté organisationnelle mènent à des récompenses formelles que la performance liée au rôle, mais que les individus qui les adoptaient pouvaient en retirer certains bénéfices. Un système que les employés perçoivent comme étant juste pourrait induire des comportements de citoyenneté organisationnelle dans la mesure où les individus considèrent que le fait d'adopter ce type de comportements engendre pour eux certains bénéfices. Ainsi, il pourrait être intéressant de poursuivre l'étude des comportements de citoyenneté organisationnelle sous l'angle de la théorie de la motivation (Vroom, 1964), comme l'ont fait Haworth et Levy (2001) et Hui, Lee et Rousseau (2004) par l'attention qu'ils ont portée aux perceptions d'instrumentalité des comportements de citoyenneté organisationnelle.

En guise de conclusion, compte tenu de l'importance des facteurs contextuels (justice organisationnelle) sur les comportements de citoyenneté organisationnelle dans notre étude, il pourrait être intéressant d'étudier ces comportements en fonction d'autres variables contextuelles, telles la culture organisationnelle et la syndicalisation.

BIBLIOGRAPHIE

ADAMS, J.S. « Inequity in social exchange », *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2 (1965), p.267-299.

ARYEE, Samuel, Pawan S. Budhwar et Zhen Xiong Chen. « Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 (2002), p.267-285.

ASELAGE, Justin et Robert Eisenberger. « Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24 (2003), p.491-509.

BARON, M. Reuben et David A. Kenny. «The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations», *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, No. 6 (1986), p.1173-1182.

BATEMAN, T.S. et D. W. Organ. « Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship», *Academy of Management Journal*, Vol. 26 (1983), p.587-595.

BIES, R.J. et J.S. Moag. « Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness », *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 1 (1986), p.43-55.

COLQUITT, Jason A. « On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3 (2001), p.386-400.

COLQUITT, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O. L. H. Porter et K. Yee Ng. « Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3 (2001), p.425-445.

COYLE-SHAPIRO, Jacqueline A-M. « A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No. 8 (2002), p.927.

DECKOP, John R., John A. McClendon et Kathleen L. Harris-Pereles. « The Effect of Strike Militancy Intentions and General Union Attitudes on the Organizational Citizenship Behavior of University Faculty », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 6, No. 2 (1993), p.85-97.

DOUCET, Olivier et Gilles Simard. «Favoriser la justice organisationnelle, limiter les effets des jeux politiques», *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, R. Foucher et al. (dir.) , Montréal, Éditions Nouvelles AMS, 2003, p.224-232.

ESKEW, Don E. « The Role of Organizational Justice in Organizational Citizenship Behavior », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 6, No. 3 (1993), p.185-194.

FOLGER, Robert G. « Justice, Motivation, and Performance Beyond Role Requirements », *Employee Rights and Responsibilities Journal*, Vol. 6 (1993), p.239-248.

FOLGER, Robert G. et Russell Cropanzano. « Organizational Justice and Human Resource Management », Thousand Oaks, Sage Publications, 1998, 278p.

GRAHAM, J. W. « An Essay on Organizational Citizenship Behavior », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 4 (1991), p.249-270.

GREENBERG, Jerald. « Organizational Justice: Yesterday, today and tomorrow », *Journal of Management*, Vol. 16 (1990), p.399-432.

GREENBERG, Jerald. « Justice and Organizational Citizenship: A Commentary on the State of the Science », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 6, No. 3 (1993), p.249-256.

HAWORTH, Chera L. et Paul E. Levy. « The Importance of Instrumentality Beliefs in the Prediction of Organizational Citizenship Behaviors », *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 59 (2001), p.64-75.

HUI, Chun, Cynthia Lee et Denise M. Rousseau. « Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality », *Journal of applied Psychology*, Vol. 89, No. 2 (2004), p.311-321.

KICKUL Jill et Scott W. Lester. « Broken Promises: Equity Sensitivity as a Moderator between Psychological Contract Breach and Employee Attitudes and Behavior », *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16, No. 2 (2001), p.191-217.

KICKUL Jill, Scott W. Lester et Jonathon Finkl. « Promise breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference? », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 (2002), p.469-488.

KONOVSKY, Mary A. et S. Douglas Pugh. « Citizenship Behavior and Social Exchange », *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3 (1994), p.656-669.

LePine, Jeffrey A., Amir Erez et Diane E. Johnson. « The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 1 (2002), p.52-65.

LEVENTHAL, G.S. « The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations », *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.9 (1976), p.91-131.

LEVENTHAL, G.S. « What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships » *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, 1980, p.27-55.

LEVENTHAL, G.S., J. Karusa et W.R. Fry. « Beyond fairness: A theory of allocation preferences », *Justice and Social Interaction*, 1980, p.167-218.

MACKENZIE, Scott B., Philip M. Podsakoff et Richard Fetter. « The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance », *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1 (1993), p.70-80.

MASTERSON, Suzanne S., Kyle Lewis, Barry M. Goldman et M. Susan Taylor. « Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationship », *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4 (2000), p.738-748.

MOORMAN, Robert H. « Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors : Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 6 (1991), p.845-855.

MOORMAN, Robert H., Brian P. Niehoff et Dennis W. Organ. « Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 6, No. 3 (1993), p.209-225.

MOORMAN, Robert H., Gerald L. Blakely et Brian P. Niehoff. « Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? », *Academy of Management Journal Briarcliff Manor*, Vol. 41, No. 3 (1998), p.351-357.

MORRISON, Elizabeth Wolfe. « Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective », *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 6 (1994), p.1543-1567.

MORRISON, Elizabeth Wolfe et Sandra L. Robinson. «When employees feel betrayed: a model of how psychological contract develops», *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1 (1997), p.226-256.

O'REILLY, C. et J. Chatman. « Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 (1986), p.492-499.

ORGAN, D.W. « Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome », Lexington, MA, Lexington Books, 1988.

ORGAN, D. W. « The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior », *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12 (1990), p.43-72.

ORGAN, D. W. « Organizational Citizenship Behavior: Its Construct Clean-up Time », *Human Performance*, Vol. 10, p.85-97.

ORGAN, D. W. et K. Ryan. « A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior », *Personal Psychology*, Vol. 48 (1995), p.775-802.

PATE, Judy, Graeme Martin et Jim McGoldrick. « The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behavior », *Employee Relations*, Vol. 25, No. 6 (2003), p.557-573.

PODSAKOFF, Philip M. et Scott B. MacKenzie. « Citizenship Behavior and Fairness in Organizations: Issues and Directions for Future Research », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 6, No. 3 (1993), p.257-269.

PODSAKOFF, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine et Daniel G. Bachrach. « Organizational Citizenship Behaviors: Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for the Future Research », *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3 (2000), p.513-563.

PODSAKOFF, P.M, S. MacKenzie, R.H. Moorman et R.Fetter. « Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior » *Leadership Quarterly*, Vol. 1 (1990), p.107-142.

PODSAKOFF, P.M., S.B. MacKenzie et W.H. Boomer. « Transformational Leader Behavior and Substitute for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors », *Journal of Management*, Vol. 22 (1996), p.259-298.

RIOUX, Sheila M. et Louis A. Penner. « The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 6 (2001), p.1306-1314.

ROBINSON, Sandra L. « Trust and breach of the psychological contract », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 4 (1996), p.574-599.

ROBINSON, Sandra L. et Denise M. Rousseau. « Violating the psychological contract: not the exception but the norm », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15 (1994), p.245-259.

ROBINSON, Sandra L. et Elizabeth Wolfe Morrison. « Psychological contracts and OCB : The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16 (1995), p.289-298.

ROBINSON, Sandra L. et Elizabeth Wolfe Morrison. « The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, No. 5 (2000), p.525.

ROBINSON, Sandra L., Matthew S. Kraatz et Denise M. Rousseau. « Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study », *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 1 (1994), p.137-152.

ROUSSEAU, Denise M. « Psychological and Implied Contracts in Organizations », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, No. 2 (1989), p.121-139.

ROUSSEAU, Denise M. « New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contract », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11 (1990), p.389-400.

ROUSSEAU, Denise M. « Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements », Thousand Oaks, Sage Publications, 1995, 242p.

ROUSSEAU, Denise M., « Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74 (2001), p.511-541.

ROUSSEAU, Denise M. et Shenal A. Tijoriwala. « Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19 (1998), p.679-695.

SIMARD, Gilles et Marie-Ève Lapalme. « Mobiliser les ressources humaines: le rôle des comportements discrétionnaires », *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, R. Foucher et al. (dir.) , Montréal, Éditions Nouvelles AMS, 2003, p.153-168.

SMITH, C.A., D.W. Organ et J.P. Near. « Organizational Citizenship behavior: Its nature and antecedents », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68 (1983), p. 653-663.

STAMPER, Christina L. et Linn Van Dyne. « Work status and organizational citizenship behavior: a field study of restaurant employees », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22 (2001), p.517-536.

TANSKY, Judith W. « Justice and Organizational Citizenship Behavior: What Is the Relationship? », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 6, No. 3 (1993), p.195-207.

TEKLEAB, Amanuel G. et M. Susan Taylor. « Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24 (2003), p.585-608.

TEPPER, Bennett J., Daniel Lockhart et Jenny Hoobler. « Justice, Citizenship, and Role Definition Effects », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 4 (2001), p.789-796.

TREMBLAY, Michel, Philippe Guay et Gilles Simard. « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines », *Cahier de recherche du CIRANO*, (2000), p.1-24.

TSUI, A.S., J.L. Pearce, L. W. Porter et A.M. Tripoli. « Alternative Approaches to Employee-Organization Relationship », *Academy of Management Journal*, Vol. 40 (1997), p.1089-1121.

TURNLEY, William H. et Daniel Feldman. « Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21 (2000), p.25-42.

TURNLEY, William H. et Daniel Feldman. « The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect », *Human Relations*, Vol. 52, No. 7 (1999), p.895-922.

TURNLEY, William H., Mark C. Bolino, Scott W. Lester et James A. Bloodgood. « The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors », *Journal of Management*, Vol. 29, No. 2 (2003), p.187-206.

VAN DYNE, Linn, Jill W. Graham et Richard M. Dienesch. « Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation », *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4 (Aug. 1994), p.765-781.

VAN DYNE, Linn, L.L. Cummings et J.M. Parks. « Extra-role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity », *Research in Organizational Behavior*, Vol. 17 (1995), p.215-285.

VAN DYNE, Linn et Soon Ang. « Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore », *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 6 (1998), p.692-703.

WILLIAMS, L. J. et S. E. Anderson, « Job Satisfaction and Organizational Commitment as predictors of Organizational Citizenship Behavior and in-role Behaviors », *Journal of Management*, Vol. 17 (1991), p.601-617.